



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.  
FACULTAD DE CIENCIA POLITICA Y RR. II.  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL.



# **“EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA”**

Autor: María Inés CABRAL

Tutor: Prof. Edgardo TOLEDO

Tesis presentada para cumplir con los  
requisitos finales para la obtención del  
título de Lic. en Comunicación Social.

**Rosario, Santa Fe**

**Marzo, 2012**

---

---

## RESEÑA

La idea de esta tesis surge a partir de un interés particular en el tema de la Responsabilidad Social Empresaria y en la importancia que va cobrando paulatinamente en nuestra sociedad y en el futuro de las próximas generaciones.

El tema viene acompañado por el convencimiento de que la comunicación tiene un rol clave en el éxito o fracaso de una estrategia de RSE. El proceso de comunicación, entendido aquí como la construcción de sentido y como el compromiso para la acción, resulta importante al momento de significar la RSE de la empresa para la organización, para los medios, para la sociedad, para los trabajadores, para los clientes, etc. Depende de cómo se construya ese proceso, el significado, el funcionamiento y hasta los frutos de una estrategia de RSE serán distintos.

Por este motivo esta tesis hace hincapié en lo discursivo y comunicacional de una estrategia de RSE en particular, y en las consecuencias prácticas que ésta pueda tener. Inclusive el concepto mismo de estrategia es tomado desde una teoría discursiva.

Haciendo un estudio de caso, el objetivo de este trabajo es analizar de qué manera se construye el proceso de comunicación en el desarrollo de la RSE como estrategia corporativa. De este modo, se toman varias perspectivas diferentes acerca de la organización y su RSE y se hace un análisis sobre cómo se fue desarrollando la estrategia de RSE, qué fue planificado conscientemente y qué se fue dando de manera más inconsciente y casual, cómo influyó el contexto social, cultural y económico, cómo se estructuró el área de RSE y cómo funciona la estrategia de RSE a nivel interno y externo, cómo se comunican los temas de RSE, etc.

**ÍNDICE**

**CAPÍTULO 1: Introducción y objetivos**

1.1 Introducción .....	1
1.2 Objetivos .....	3

**CAPÍTULO 2: Primeras aproximaciones al objeto de estudio**

2.1 Etapas de la RSE .....	4
2.2 Causas que motivaron la RSE del siglo XXI .....	5
2.3 RSE en Argentina .....	7
2.4 Acerca de Globant .....	10
2.4.1 Cronología de la empresa .....	11
2.4.2 Cultura organizacional .....	12
2.4.3 Responsabilidad Social Corporativa .....	12
2.4.3.1 Medio ambiente .....	13
2.4.3.2 Comunidad .....	14
2.4.3.3 Clientes .....	15
2.4.3.4 Recursos Humanos .....	15
- Desarrollo profesional .....	16

**CAPÍTULO 3: Marco teórico y metodológico**

3.1 Marco teórico .....	18
3.1.1 Comunicación y cultura .....	18
3.1.2 Formas de conocer y formas de comunicar .....	19
3.1.3 Organización .....	20
3.1.4 Responsabilidad Social Empresaria .....	22
3.1.5 Práctica y hábitos – Movilización y estilo .....	23
3.1.6 Cultura Organizacional .....	24
3.1.7 Estrategia .....	25
3.2 Marco metodológico .....	26

**CAPÍTULO 4: Contexto socioeconómico y surgimiento de la RSE en Globant**

4.1 Introducción al capítulo .....	28
------------------------------------	----

4.2 Contexto económico de la Industria del Software en el 2003 ...	29
4.3 Las pymes en la Industria del Software .....	30
4.4 Financiamiento e inversiones .....	31
4.5 La RSE en Argentina: Instalación en los noventa y expansión después del 2001 .....	33
4.6 Legislación argentina relacionada a la RSE .....	35
4.7 Iniciativas de RSE generadas desde el sector público .....	36
4.8 Origen y desarrollo de la RSE en Globant .....	38
4.8.1 Cómo ingresa el concepto de RSE a Globant .....	40
4.8.2 Cambios a partir de la creación del área de RSE .....	41

## **CAPÍTULO 5: La RSE de Globant desde diferentes perspectivas**

5.1 Introducción al capítulo .....	43
5.2 Estructura del área de RSE .....	43
5.3 RSE y stakeholders (grupos de interés) .....	45
5.3.1 Colaboradores .....	45
5.3.2 Clientes .....	45
5.3.3 Proveedores .....	46
5.3.4 Comunidad y medio ambiente .....	46
5.3.5 Gobierno .....	47
5.4 Opiniones de globers .....	47
5.4.1 Anónimo: representante de RSE en Rosario .....	47
5.4.2 Otros: seleccionados de blogs y foros .....	49
5.5 Globant y los medios de comunicación .....	53
5.5.1 Lo extraordinario de Globant y reconocimientos .....	54
5.5.2 Relación con el gobierno y proyecto TesteAR .....	55
5.5.3 Adquisiciones de Globant, nuevas oficinas y nuevos empleados .....	56

## **CAPÍTULO 6: El proceso de comunicación en la RSE de Globant**

6.1 Introducción al capítulo .....	59
6.2 La comunicación de RSE según Francisco Michref .....	59
6.2.1 Comunicación interna .....	59
6.2.2 Comunicación externa .....	59

6.2.3 Evaluación de estrategias .....	60
6.3 La web 2.0 como herramienta de comunicación corporativa .....	60
6.3.1 “La RSE 2.0 nace del interior de la empresa” .....	60
6.3.2 “Charla con Wanda Weigert, Communications Manager de Globant” .....	61
 <b>CAPÍTULO 7: Análisis de información</b>	
7.1 Introducción al capítulo .....	63
7.2 Globant como organización .....	63
7.2.1 La mirada oficial de Globant a través de Flores .....	63
7.2.2 La empresa desde diversas perspectivas a través de Echeverría .....	64
7.2.2.1 Globant sobre Globant .....	64
7.2.2.2 Globers sobre Globant .....	65
7.2.2.3 Medios sobre Globant .....	67
7.3 Cultura organizacional de Globant .....	68
7.3.1 Cultura a nivel gerencial .....	68
7.3.2 La cultura de Globant según la clasificación de Ritter	69
7.3.3 Una reflexión desde Bourdieu y Flores .....	71
7.4 La RSE como estrategia corporativa en Globant .....	73
7.4.1 Surgimiento .....	73
7.4.2 Funcionamiento .....	75
7.4.3 Proceso de comunicación .....	76
 <b>Conclusión</b> .....	 79
<b>Bibliografía</b> .....	82

## **CAPÍTULO 1:** **Introducción y objetivos**

### **1.1 Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo indagar de qué manera se ubica la política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como estrategia corporativa fundamental en el desarrollo de una empresa.

Para esto, particularmente se hará hincapié en el rol que la comunicación, entendida como un proceso esencial para la acción y la construcción de sentido, cumple en la construcción y desarrollo de dicha estrategia. Cabe aclarar que cuando se hable de estrategia se hará referencia a la misma en términos foucaultianos, es decir, como elecciones teóricas que surgen de las condiciones materiales de los enunciados y no como decisiones temáticas que surgen de la aplicación de un concepto deliberado y anterior al discurso. (Albano; 2007)

Para lograr dicho objetivo se ha optado por realizar un estudio de caso en Globant, una empresa argentina dedicada al desarrollo de software y con prácticas de RSE muy interesantes para ser analizadas, tanto a nivel interno como externo. Además se utilizará una metodología cualitativa ya que al ser un caso particular, necesariamente se busca el análisis de lo individual y lo concreto, por medio de la comprensión e interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social. En este sentido, es una metodología adecuada para llevar adelante una investigación del tipo descriptiva, que hace hincapié en el lenguaje y en los aspectos micro de la vida social. (Kreimer. P y Thomas. H., 2004).

Las razones que llevaron a desarrollar dicha investigación están relacionadas a la oportunidad de trabajar sobre la empresa y un interés personal por la RSE. En cuanto al interés social y académico que la problemática representa, se considera de gran importancia abordar esta temática ya que no se encuentra lo suficientemente explotada académicamente desde el

campo de la comunicación y constituye un pilar fundamental en el vínculo existente entre la sociedad y las empresas, siendo éstas últimas un actor importante a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable.

El trabajo está contenido en siete capítulos más la conclusión. En el primer capítulo se halla la introducción y los objetivos. En el segundo se encuentran las primeras aproximaciones al objeto de estudio, es decir, se hace un repaso general sobre la historia de la RSE y sobre la estructura básica de Globant y su RSE. En el tercer capítulo se ubican el marco teórico y el marco metodológico, para que el lector los pueda tener claros y palpables en el desarrollo de la investigación, que sigue inmediatamente después.

En el capítulo cuatro comienza la investigación propiamente dicha, y desde allí hasta el número seis, los capítulos están destinados a disponer la información necesaria correspondiente a cada objetivo específico. De este modo, en el capítulo cuatro se describe el contexto de la empresa, tanto a nivel económico, social y cultural y se profundiza sobre la historia de la RSE en Argentina. Finalmente, con esta información contextual disponible, se describe cómo se originó y desarrolló la RSE en Globant.

El capítulo cinco expone de qué manera se estructura el área de RSE en Globant. Además de la mirada oficial, se intenta abarcar todas las perspectivas acerca del funcionamiento de esta área, por lo que también se encuentran las opiniones de trabajadores, ex trabajadores y una selección bastante amplia de noticias que representan la perspectiva de los medios y la sociedad.

En el sexto capítulo se trata específicamente el proceso de comunicación en las prácticas de RSE, tanto hacia el interior como al exterior de la organización. En el capítulo siete se hace un análisis teórico y de carácter reflexivo de toda la información expuesta en los capítulos cuatro, cinco y seis, es decir, es la parte donde se realiza el cruce de la teoría con el trabajo de campo para finalmente darle cierre a la tesis.

## 1.2 Objetivos

### **Objetivo general:**

- ❖ Analizar la participación del proceso de comunicación en la construcción y desarrollo de la RSE como estrategia corporativa de la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- ❖ Describir las causas particulares que condujeron a Globant a construir la RSE como una estrategia corporativa fundamental para su desarrollo.
- ❖ Comprender de qué manera la RSE funciona como una estrategia corporativa tanto interna como externa a la organización.
- ❖ Indagar cómo la empresa construye el proceso de comunicación en torno al desarrollo de la RSE como estrategia corporativa.

## **CAPÍTULO 2:** **Primeras aproximaciones al objeto de estudio**

### **2.1 Etapas de la RSE**

La RSE es un tema que ha pasado por diferentes etapas. En un primer momento (1950-1960) se pensó como concepto abstracto, desde la filosofía, y se definió que RSE hace referencia a la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa. (Valor. M; 2001)

En la década de los setenta se especifican cuáles son las responsabilidades de la empresa. Al mismo tiempo, se traslada el discurso filosófico a la gestión empresarial: se empieza a hablar de responsabilidad social de la empresa en referencia a la actitud preventiva y proactiva ante las demandas sociales que debe mantener la empresa, y de resultados sociales. (Valor. M; 2001)

Varias han sido las propuestas de concreción de las responsabilidades sociales de la empresa. Según el Comité para el Desarrollo Económico de 1971 la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

- 1) Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico.
- 2) Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores.
- 3) Responsabilidades que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas. (Valor. M; 2001)

En una tercera etapa (1980) se integra el discurso sobre RSE en la dirección estratégica, a través de la teoría de los stakeholders o grupos de interés. La empresa debe atender no solo a los accionistas sino a todos los grupos o

individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía. (Valor. M; 2001)

Actualmente, la responsabilidad social empresarial ya no se concibe como disciplina autónoma, sino que se ha integrado en los discursos sobre Ética empresarial. En las nuevas teorías de gestión empresarial, el “Marketing de relaciones” ha hecho aportes que trascienden la tradicional función comercial de marketing, planteándose de este modo como un nuevo paradigma de la gestión empresarial. (Valor. M; 2001)

El “Marketing de relaciones” hace referencia a una concepción de la organización cuyo fin es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los clientes y otros socios, de forma que se consigan los objetivos de ambas partes. Esto se lleva a cabo a través de un mutuo intercambio y cumplimiento de promesas. Las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, suministrarlos de forma más efectiva que la competencia y de manera que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad. (Valor. M; 2001)

## **2.2 Causas que motivaron la RSE del siglo XXI**

Ahora bien, este nuevo paradigma que hace que la RSE se convierta en tema obligado de la sociedad actual no hubiese sido posible sin determinados factores que forjaran un contexto propicio. En su actual concepción, la RSE es el resultado de diversos acontecimientos:

- La crisis del modelo del “Estado de Bienestar” y la consiguiente reducción del déficit público por parte de los gobiernos. Esto necesariamente repercutió en muchos de los objetivos que la política del “Estado de Bienestar” se planteaba satisfacer: el pleno empleo, un sistema de seguridad social que cubriera a la totalidad de la población, la generalización de un nivel de vida mínimo para todos, etc. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

- El surgimiento de un nuevo modelo económico marcado por la “globalización” que hace que las empresas y especialmente las grandes corporaciones aumenten su influencia y sus efectos tridimensionales en lo económico, en lo social y en lo ambiental. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)
- En dicho contexto, la crisis de confianza creada por la falta de transparencia de determinadas corporaciones multinacionales ha favorecido el hecho de que desde la sociedad civil se exija cada vez más a las empresas la elaboración de Códigos de Ética o de Conducta en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)
- Junto a todo lo anterior, el consumidor actual probablemente fruto de la libre competencia, de la concurrencia de multitud de ofertas y servicios por parte de las empresas, del cada vez mayor acceso a la información que la era de la informática ha hecho posible; posee un mayor conocimiento sobre el mercado y las empresas que a él concurren, de sus actividades y del aporte que éstas realizan a favor de un entorno medioambiental sostenible.  
(Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

Todas estas cuestiones hacen que a lo largo del presente siglo XXI la Empresa quedará configurada como la mayor institución social y el más importante motor de cambio y de progreso de las sociedades. Ello hasta el punto de considerar que en la realidad podría darse un “desplazamiento” hacia la Empresa de muchas de las funciones que tradicionalmente habían quedado atribuidas al Estado, lo que indudablemente pone en crisis el concepto tradicional de la Empresa como entidad creada con la exclusiva misión de lograr la maximización de los beneficios y de los excedentes empresariales. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

En base a lo anterior se puede afirmar que la RSE, desde una perspectiva moderna, constituye un importante debate desde todos los sectores y es el resultado de todo un proceso de reflexión a escala internacional sobre el modelo de desarrollo de la sociedad actual. En este sentido, la RSE se relaciona con el deseo de las generaciones presentes en mejorar el nivel de vida racionalizando los recursos del planeta mediante el desarrollo sostenible, de manera que no se vea comprometido el derecho de las generaciones futuras a disponer de dichos recursos. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

En el contexto internacional, la RSE se presenta como un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, tanto nacionales como internacionales que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones pueden producir en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos y que las empresas deben de valorar y tener en cuenta en sus estrategias de negocio para la mejora del “Bienestar Social” y la “Calidad de Vida” de los ciudadanos. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

### **2.3 RSE en Argentina**

Al rever la historia de Argentina, se puede trazar una línea de conducta que ha evolucionado a lo largo del tiempo. En la época colonial, la Iglesia Católica se ocupó de los necesitados bajo el concepto cristiano de *caridad*. Cuando Argentina se convirtió en un estado independiente, la clase gobernante se ocupó de los necesitados y la palabra utilizada era *filantropía*. Durante la época de Perón, un estado de bienestar hizo de los pobres parte de su política, reemplazando la idea de filantropía por el concepto de *justicia social*. En los ochenta, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y la palabra usada era *solidaridad*. En los últimos años, es la expresión “Responsabilidad Social Empresaria” la que progresivamente conquista espacios en los medios, en algunas ONG`s y en el ámbito empresarial en general. (Paladino, M.; 2002)

La evolución originaria de la caridad hacia la RSE es importante, no porque una sea mejor que la otra sino porque ambas se complementan y son necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad. La diferencia radica en que la beneficencia es sólo un elemento concreto que pertenece a la práctica de RSE de una empresa. (Paladino, M.; 2002)

La evolución (caridad – filantropía - justicia social – solidaridad - RSE) es interesante para analizar el desarrollo de la RSE en Argentina. Este último concepto aún no está adecuadamente incorporado en las empresas ya que muchos empresarios todavía confunden caridad con RSE. Mientras que la primera expresión sólo puede asociarse a prácticas aisladas e individuales de solidaridad, el término RSE apunta a una política global de la empresa que incluya estrategias coherentes y con proyecciones a largo plazo. (Paladino, M.; 2002)

La implementación de la RSE en Argentina registra hasta el momento dos etapas bien identificables:

- La etapa de instalación, que abarca la década del 90, corresponde a una redefinición del protagonismo de los sectores público, privado y el tercer sector, en cuyo escenario la RSE aparece como una línea de acción que canaliza la tradición filantrópica arraigada en el empresariado local.
- La etapa de expansión se caracteriza por el avance de la legislación vinculada a la temática, la diversidad de modalidades de implementación de la RSE y el énfasis colocado en la atención de emergencias sociales. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Algo muy importante a tener en cuenta es que las etapas se abren y se cierran con crisis: la primera, en el 2001, es de carácter político, social y local y la segunda, en el 2008, es de tipo financiero internacional. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La teoría institucional ha sido un marco de referencia para explicar la rápida expansión de la RSE en Argentina durante el transcurso de la década anterior. Las empresas han logrado integrar en torno a la RSE los elementos dispersos del panorama social, tales como la tradición filantrópica, las necesidades sociales insatisfechas y las consecuencias de la crisis del 2001. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Durante el 2001 - 2002, Argentina experimentó una de las más severas crisis económica y social, perdiendo cerca del 20% del Producto Bruto Interno (PBI) e incrementando los niveles de pobreza en más de la mitad en un año, alcanzando de este modo al 60% de la población. (Banco Mundial, 2009).

La “pobreza paradójica” se hizo evidente al revelar el contraste manifiesto entre indicadores de abundancia coexistiendo con otros de marginalidad. No obstante, en el período 2004-2007 se observó una mejora en “la reducción del desempleo, el aumento de la capacidad de consumo y las expectativas futuras, beneficiando principalmente a los estratos sociales más bajos, pero esa recuperación no alcanzó para reducir de manera significativa la brecha con los estratos más altos” (Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2008, 85).

De esta manera, los programas de RSE fueron redireccionando su foco de atención, de la emergencia social en el 2001 hacia la inequidad social en el 2008. Los centros de interés han sido, principalmente, la educación, la capacitación laboral y el cuidado de la niñez. En este sentido, los premios sobre RSE a las empresas por parte de asociaciones sin fines de lucro pueden ser entendidos, por su carácter simbólico, como un indicador de lo que la sociedad considera valioso en materia de RSE. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Finalmente, se puede decir que la crisis local del 2001 actuó como disparador de la RSE en Argentina, dando características espacio-temporales diferenciales, tendientes a mitigar las condiciones de emergencia

social, primero en el plano de asistencia directa y luego avanzando en temas educativos. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La crisis internacional del 2008, por su parte, hizo virar el énfasis de la aplicación de fondos de RSE hacia temas vinculados con la ética en las organizaciones, aspectos administrativos de control de la corrupción y relacionamiento entre empresas privadas y organismos públicos. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

En una nota publicada por “RSE Online” en octubre del 2008, Federico Seinfeldín, fundador de MoveRSE<sup>1</sup> e importante empresario de la ciudad de Rosario, opinaba acerca de la reciente crisis: “... la principal clave en momentos de crisis radica en reforzar y construir Capital Social. Una empresa es sólo un hilo del tejido social, a mayor cantidad de hilos confiables (organizaciones responsables y ciudadanos conscientes), más resistente, abrigado y contenedor será el tejido. La transparencia, la responsabilidad, la ética y los valores son los únicos basamentos que no se deben perder o negociar ante una situación de crisis: sin ellos no hay construcción de tejido sano y estable.” (RSE Online; 2008)

## **2.4 Acerca de Globant**

Globant es una compañía argentina líder en el mundo en la creación de productos de software innovadores para audiencias globales. Fue creada en el año 2003 por cuatro emprendedores: Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umaran y Néstor Nocetti, quienes apostaron a desarrollar un nuevo negocio con una meta muy clara: convertirse en una multinacional de origen argentino, especialista en innovación y creatividad en productos de software. La idea surgió cuando estos cuatro ingenieros notaron el sorprendente crecimiento de la industria de outsourcing de TI en la India. Usando esto como una inspiración, todos ellos dejaron sus puestos de trabajo en

---

<sup>1</sup> MOVESE es una ONG de Rosario que intenta difundir la RSE en la sociedad, prestando servicios a las empresas locales que desean implementar estrategias de sustentabilidad.

empresas multinacionales con el fin de iniciar su propio proyecto. (Wikipedia; 2011)

Globant suma en la actualidad más de 2000 empleados distribuidos en 14 oficinas (7 en la Argentina; 1 en Bogotá, Colombia; 1 en Santiago, Chile; 1 en Distrito Federal, México; 1 en Londres, Inglaterra y 3 en Estados Unidos, ubicadas en las ciudades de Boston, Austin y Silicon Valley). Desde que fue fundada vivió un crecimiento incesante, tanto en ingresos como en profesionales. Creció de los U\$S 22 millones, facturados en el 2007, a U\$S 38 millones en el 2008, U\$S 42 millones en el 2009, U\$S 60 millones en el 2010 y para este año 2011 se estima que llegará a los US\$ 90 millones de facturación. Entre sus principales clientes se cuentan firmas como Google, Electronic Arts, Yahoo, Nike, las redes sociales Orkut y LinkedIn, Gap, J. Walter Thompson, Coca Cola, EMC2, Sabre, Lastminute y Sun Microsystems, entre otras. (Wikipedia; 2011)

#### **2.4.1 Cronología de la empresa**

- 2003: Globant comienza sus operaciones.
- 2005: Globant inauguró su segundo centro de desarrollo en Buenos Aires. La compañía también fue nombrada Endeavor Entrepreneur 2005. Aquel año fue reconocida como el Mejor Exportador de Servicios de Exportación.
- 2006: Globant inauguró su centro de desarrollo en la ciudad de Tandil, Argentina.
- 2007: Globant certificada CMMI nivel 3. La compañía fue reconocida como Mejor Proveedor de Servicios Globales emergentes, por la revista Global Services. La empresa continuó abriendo oficinas en la ciudad de La Plata, Argentina, y también amplió sus operaciones en los EE.UU, concretamente en la localidad californiana de Palo Alto. Además fundó Fonlix con BGH, una empresa que proporciona soluciones de telefonía IP para las pequeñas y medianas empresas de América Latina.
- 2008: La empresa de investigación IDC señaló a Globant como una de las compañías de mayor crecimiento en América Latina en su estudio "América Latina Predicciones 2008". Globant adquiere Accendra, una

empresa argentina de software, sumando a 100 empleados en las operaciones de Chile y Colombia. En diciembre, Globant cierra su tercera ronda de financiación de USD13MM con Riverwood Capital y FTV Capital. También adquirió Openware, una empresa Argentina especializada en Seguridad y Gestión de Infraestructuras. El equipo de Globant alcanzó los 1.000 profesionales.

- 2009: Globant recibe dos grupos del Laboratorio Global de Entrepreneurship del MIT, para estudiar la estrategia de adquisiciones y el proyecto de la universidad de Globant.
- 2010: Globant fue reconocido con el premio AlwaysON 250 por crear tecnología innovadora para el Silicon Valley, en la categoría Cloud & Infrastructure. También fue nombrada Cool Vendor por Gartner, en su reporte de "Cool Vendors in Business Process Services 2010". Durante este año, Globant comenzó a organizarse en 7 estudios, cada uno especializado en verticales, prácticas o industrias diferentes. Ellos son: Luminous Gaming Studio, High Performance Computing Studio, Consumer Experience Studio, Business Productivity Studio, Creative & Social Studio, Sustainable Infostructure Studio y Quality Engineering Studio. (Wikipedia; 2011)

#### **2.4.2 Cultura organizacional**

La cultura de Globant es una de las razones más importante para su crecimiento. La misma está basada en seis pilares que conforman el Manifiesto Globant:

- Actuar éticamente.
- Pensar en grande.
- Innovar.
- Aspirar a la excelencia en el trabajo.
- Trabajar en equipo.
- Divertirse trabajando. (Página Oficial de Globant; 2011)

#### **2.4.3 Responsabilidad Social Corporativa**

Desde su fundación Globant tenía en mente muchos de los conceptos de RSE y llevaba a cabo varias prácticas pertinentes. Actualmente, dichas

actividades son parte de una única política global de Responsabilidad Social Corporativa. (Página Oficial de Globant; 2011)

Para Globant la RSE “es la forma de conducir los negocios de la empresa tratando de generar una triple creación de valor para la empresa y para la sociedad. La gestión responsable de la organización implica que ésta actúe gestionando y conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses de la empresa y los intereses de todos sus stakeholders”. (Página Oficial de Globant; 2011)

Para llevar adelante su estrategia de RSE óptimamente han establecido un pacto con el gobierno de la ciudad de Buenos Aires, han firmado alianzas no oficiales con otros organismos gubernamentales y han firmado el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Además cuentan con el apoyo de distintos socios estratégicos con los cuales trabajan en conjunto para llevar a cabo varias prácticas de RSE: Esfuerzo, MoveRSE, Endeavor, Fundación Garrahan, Fundación Equidad, Fundación Desarrollar, Fundación Jóvenes Líderes, La Plata velley, Hecho en Buenos Aires. (Página Oficial de Globant; 2011)

En el 2010 efectivamente se creó el área de RSE que desarrolla y coordina todas las prácticas de RSE que se comunican y distribuyen a todas las oficinas de Globant. A través de una gestión responsable de su producción, que regula el impacto sobre el medio ambiente, y la adecuada comunicación de todas las actividades a sus grupos de interés, pretenden agregar valor a sus productos y servicios. Sus esfuerzos están basados en las siguientes directrices:

#### **2.4.3.1 Medio Ambiente**

Existen dos grandes campañas en curso con el fin de proteger el medio ambiente: "Piensa en verde" y "Globant Unplugged". Lo interesante de estas campañas es que en su mayoría, fueron iniciativas de los propios Globers. (Página Oficial de Globant; 2011)

- "Piensa en verde": la campaña incluye papel, plástico y el reciclaje de hardware.
  - Reciclaje de papel: Esta campaña está disponible para Buenos Aires, La Plata, Rosario y Córdoba. Se reciclan los diferentes tipos de papel que son donados a la Fundación Garrahan ( [www.vaporlospibes.com.ar](http://www.vaporlospibes.com.ar) )
  - Reciclaje de plástico - Esta campaña comenzó como una iniciativa Globber en las oficinas de La Plata. Un grupo de Globbers sugirió el reciclaje de tapas de botella para la Fundación Garrahan. Esta iniciativa está actualmente en curso en Buenos Aires, La Plata y Tandil.
  - Reciclaje de hardware: Hace tres años se comenzó a trabajar con la Fundación Equidad para donar todo el hardware y aparatos electrónicos que no se utilizaban. Con esta Fundación se colabora en Buenos Aires y La Plata, y se está intentando localizar más fundaciones locales en Tandil, Rosario y Córdoba a fin de poner en marcha la misma campaña.
- "Globant Unplugged": se centra en la prevención y el cuidado del medio ambiente en el quehacer diario tanto en el trabajo como en la casa. El objetivo es cambiar los hábitos de los Globbers para que utilicen los recursos con eficiencia y prudencia. Esta iniciativa se motiva mediante ciertas acciones, tales como:
  - Apagar las luces en las salas de reuniones y oficinas cuando no se están utilizando.
  - Apagar las computadoras.
  - Apagar los televisores y los aparatos eléctricos en las oficinas.
  - Uso eficiente del agua. (Página Oficial de Globant; 2011)

#### **2.4.3.2 Comunidad**

En relación a la comunidad se pueden destacar dos grandes grupos de acciones: Negocios y Educación Inclusiva. (Página Oficial de Globant; 2011)

- Educación: el objetivo es expandir el conocimiento de la sociedad en nuevas tecnologías
  - Universidades: Globant patrocina dos cursos en el ITBA y pretende llegar a más universidades. Además, existen varios Globers que participan de charlas universitarias sobre tecnología.
  - Las escuelas secundarias: Varios estudiantes de diferentes lugares realizan visitas a Globant para aprender más sobre el negocio, las tecnologías y la industria.
  - Coaching Empresarial: Globant participa de charlas, seminarios, cursos y eventos que tratan sobre el espíritu empresarial.
  
- Negocio inclusivo: La meta es agregar valor en las ubicaciones que Globant tiene o puede tener, mejorar la empleabilidad y reducir la brecha digital en nuestra sociedad:
  - Se busca incidir en zonas donde Globant tiene o tendrá locación física, y así poder generar mejoras en la calidad de vida de la comunidad en que estará inserto.
  - TesteAR: proyecto que tiene como objetivo capacitar a jóvenes de sectores vulnerables en tecnología, puntualmente en Manual Testin, con el fin de disminuir la brecha digital y brindarles una mayor empleabilidad. (Página Oficial de Globant; 2011)

#### **2.4.3.3 Clientes**

Como proveedor de servicios, están comprometidos con la satisfacción de sus clientes, para ello disponen de diferentes herramientas y procesos que garantizan la conformidad de los mismos:

- Certificaciones: ISO 9001 - CMMI nivel 3 - Auditorías en seguridad
- Encuesta de satisfacción de clientes. (Página Oficial de Globant; 2011)

#### **2.4.3.4 Recursos humanos**

La empresa considera que el cuidado de sus empleados es un pilar fundamental para el desarrollo de la organización. Por ello se crearon las áreas de People Care, C&TD, Champions y Top 200, que trabajan en

diferentes actividades para que el glober se sienta cómodo en la empresa. A continuación se presentan algunas de las prácticas que se llevan a cabo para cumplir ésta meta:

- Buzón de sugerencias
- Modelo de puertas abiertas
- Desempeño basado en objetivos
- Planes de carrera
- Espacios de trabajo confortable, business casual, frutas y medialunas
- Reloaded Program
- Zonas de relax
- Bench→Globant Labs
- Desafíos a todos los Globers por igual
- Refuerzo de la comunicación interna
- PC24
- Programa G++ & Rewards
- OSDE
- Médico on-site(La Plata)
- Clases de inglés. (Página Oficial de Globant; 2011)

- **Desarrollo profesional**

A Globant le interesa especialmente el crecimiento profesional de sus empleados, por lo que han creado un área específicamente centrado en el desarrollo de carreras profesionales de los recursos humanos. El área de Desarrollo Profesional ofrece programas de formación y desarrollo a medida para cada función: especialmente se centran en el desarrollo de habilidades técnicas, de gestión y habilidades sociales y lingüísticas. (Página Oficial de Globant; 2011)

Algunas de las iniciativas son:

- Programa de Jóvenes Profesionales: que selecciona y forma a jóvenes talentos para que puedan unirse al equipo.
- Programa de mentores: el objetivo es ayudar a los nuevos empleados en el proceso de orientación mediante la transmisión de la filosofía de Globant y de su cultura organizacional

- Programa de Coaching: El objetivo principal de este programa es desarrollar profesionalmente los empleados de Globant y ayudarles a llegar a la cima de su potencial.
- Las evaluaciones de empleados potenciales: periódicamente, se organizan evaluaciones para detectar Globers excepcionales y ayudarles a aprovechar todo su potencial.
- Los mejores artistas intérpretes o ejecutantes: entre los mejores empleados, un comité selecciona cuidadosamente a los mejores artistas intérpretes o ejecutantes, los cuales tienen acceso a beneficios especiales.
- Actividades de formación de equipos: con el fin de promover la unidad de los empleados se coordinan diferentes actividades de “team building”.
- Conferencias: Se organizan conferencias con universidades de renombre de todo el mundo, con los gurúes de la comunidad del código abierto y con empresas internacionales de primera clase.
- Certificaciones: Se capacita a los globers para ayudarles a obtener la certificación en diferentes tecnologías. (Página Oficial de Globant; 2011)

## **CAPÍTULO 3:** **Marco teórico y metodológico**

### **3.1 Marco teórico**

La presente investigación se desarrolla a partir del constructivismo interpretativo y, específicamente, dentro de la teoría que Edgar Morín desarrolló y más tarde se denominó como Paradigma de la Complejidad. Este último supone una opción ideológica orientadora de valores, pensamiento y acción. Reúne aportaciones de campos muy diversos que configuran una perspectiva ética, una perspectiva de la construcción del conocimiento y una perspectiva de la acción (Pujol, RM., 2002).

En este sentido, llevar adelante esta investigación desde este paradigma se remite a la idea de abarcar la problemática desde varias perspectivas teóricas e indagando sobre todos los atravesamientos que la producen, haciendo hincapié especialmente en el discursivo. A su vez, se decidió realizar un estudio de caso para hacer énfasis en la descripción y el análisis de los factores de diferente índole que se fusionan para situar una política de RSE como estrategia corporativa.

#### **3.1.1 Comunicación y cultura**

La problemática va a ser abordada desde el paradigma de la complejidad, y desde allí, particularmente se posicionará en la “teoría de la comunicación y la cultura”. Esta es una corriente que surge en América Latina a finales de los sesenta como resistencia a los modelos comunicacionales extranjeros dominantes hasta el momento, pero con un perfil que se aproxima a los estudios culturales de la escuela de Birmingham. Luego de un proceso complejo y controvertido, en los años setenta emerge en América Latina una valoración nueva de lo cultural, que pasa a integrarse a lo comunicacional. Lo cultural señala la percepción de dimensiones inéditas del conflicto social, la formación de nuevos sujetos y formas nuevas de rebeldía. Por su parte, “(...) la problemática de la comunicación entra no solamente a título temático y cuantitativo sino cualitativo: en la redefinición de la cultura es clave la

comprensión de su naturaleza comunicativa”. Es decir, su carácter de proceso productor de significaciones en el que ya no existe emisor o receptor sino un sujeto también productor. (Barbero, J.M., 1998)

La elección de esta teoría se debe al foco comunicacional que posee este proyecto y por lo tanto, nos permite delimitar nuestra investigación de manera específica. Es decir, partiendo de la idea del lenguaje como constructor de realidades y de la comunicación como proceso de construcción de significaciones. En este sentido, se intentará posicionar a la comunicación como proceso fundamental en el escenario de la organización y en la construcción y desarrollo de la RSE como estrategia corporativa.

Respecto a la noción de cultura, Barbero argumenta que existen procesos que están transformando radicalmente el lugar de ésta en la sociedad, uno de ellos es la constante revolución tecnológica a la que estamos sometidos. En relación a ella el autor asevera: “el lugar de la cultura en la sociedad cambia cuando la mediación tecnológica de la comunicación deja de ser meramente instrumental para espesarse, densificarse y convertirse en estructural: la tecnología remite hoy no a unos aparatos sino a nuevos modos de percepción y de lenguaje”. (Barbero, 2007) Teniendo en cuenta esto, particularmente importante para nuestro estudio de caso ya que Globant se dedicada a la creación de software, la perspectiva de cultura que nos aporta esta teoría nos ayudará a comprender qué prácticas se llevan adelante en la empresa y qué sentido tienen éstas para los actores involucrados en la organización.

### **3.1.2 Formas de conocer y formas de comunicar**

Se va a utilizar la teoría sobre el conocimiento que Maturana y Varela llevan adelante en su libro “El árbol del conocimiento” porque se considera fundamental al momento de conocer la organización y analizar lo que la organización conoce de sí misma. En este sentido, los autores intentan mostrar que “toda experiencia cognoscitiva involucra al que conoce de una manera personal” y que “toda experiencia de certidumbre es un fenómeno individual ciego al acto cognoscitivo del otro” (Maturana, H. y Varela, F.;

1998) Esto ocurre porque en el transcurso de conocimiento del mundo, los procesos involucrados en nuestras actividades, en nuestra constitución, en nuestro actuar, constituyen nuestro conocer. Existe una circularidad, un encadenamiento entre acción y experiencia que permite afirmar que “todo acto de conocer trae un mundo a la mano”. Y esa reflexión entre acción y experiencia “se da en el lenguaje que es nuestra peculiar forma de ser humanos y estar en el hacer humano”. (Maturana, H. y Varela, F.; 1998)

Lo que se pretende con esta teoría es estar atentos a no caer en la tentación de la certeza o de la búsqueda de la verdad al momento de conocer la organización ya que cada una es un mundo que se construye en relación con los diferentes actores que la integran y qué varía según la perspectiva de cada uno. En este sentido, analizar la organización desde varios puntos de vista teniendo en cuenta que cada uno es el resultado de un acoplamiento estructural en un dominio experiencial tan válido como el otro, brindará una imagen bastante real y abarcadora de lo que la organización es. (Maturana, H. y Varela, F.; 1998)

Por su parte, este enfoque sobre la práctica de conocer nos conduce a realizar algunos desplazamientos al momento de pensar la comunicación y las formas de comunicar. Toledo y Comba en su artículo “Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación” analizan estos desplazamientos y toman a autores como Harold Innis, Eric Havelock y Walter Ong, quienes observan que la comunicación y el conocimiento están muy relacionados: “...las formas de comunicación que predominan en distintas épocas están íntimamente ligadas con la estructura cognitiva de los hombres, los modos que adoptan las relaciones socioculturales y las distintas formas de organización política, legal y económica.” (Toledo, E y Comba, S.; 2008)

### **3.1.3 Organización**

Para la conceptualización de “organización” se tomará principalmente la teoría de Fernando Flores y los distintos autores que acompañan su línea de pensamiento. Una vez más, la decisión teórica se encuentra orientada a la

perspectiva desde la cual se desea abordar la problemática, es decir, desde una mirada que reconoce al lenguaje como constructor de la realidad y a la comunicación como espacio de acción, como generación de compromisos sociales. Por lo tanto se verá a la organización no como un conjunto de individuos con una meta en común sino como una red de conversaciones, de compromisos lingüísticos y de actos de habla orientadas hacia la ejecución con éxito de acciones. Nada ocurre dentro de la organización sin el lenguaje. (Flores; 1994). Lo que el autor propone es un cambio ontológico, una perspectiva diferente desde la cual analizar las organizaciones. Esto implica que lo que las empresas producen son más bien condiciones de satisfacción y temporalidades y no simples cosas. En este sentido, Flores argumenta que los actos de hablas (petición, promesa, afirmación y declaración) son un hecho universal y que corresponden a una ontología constitutivas de las prácticas humanas. "(...) las empresas son formas sociales de redes de compromisos en las que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo." (Flores; 1994)

Continuando con la misma línea, se tendrá en cuenta la teoría que Echeverría nos brinda a propósito de las organizaciones. El mismo también parte del lenguaje como creador de las organizaciones y la realidad en general y concede cuatro razones por las que las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular:

- En primer lugar, los límites de una organización son lingüísticos, quien pertenece a la organización y quien no se decide mediante una declaración. "Los individuos se unen a una organización y la dejan. Cuando se unen a ella lo hacen porque han sido contratados, y esto ocurre por declaración. Cuando la dejan, es porque renuncian o son despedidos, lo que también ocurre por declaración" (Echeverría; 1995).
- En segundo lugar, la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas, que resultan de conversaciones.

Hay compromisos que unen a las personas con la organización y ésta a su vez depende de esos compromisos para su funcionamiento.

- En tercer lugar, una organización es más que una red de individuos autónomos ligados por una manifestación de pertenencia, existe un trasfondo compartido. De este modo, al producir este escenario, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas al interior de ésta, y esto es posible sólo a través de las prácticas comunicativas cotidianas que se generan.
- Finalmente, las organizaciones desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida. De esta manera, se legitima el sentido de pertenencia y la identidad de la organización y por ende, se construye un futuro compartido a partir del cual los miembros ejecutan sus acciones desde una base consensual.

Su teoría resulta muy interesante y operativa, ya que la misma puede funcionar como guía de investigación cuando se lleve adelante el trabajo de campo. En el mismo, además de tener en cuenta la concepción de organización como "redes de conversaciones", se intentará ver en detalle cómo se construye la organización en relación al sentido de pertenencia, de compromiso, de identidad de sus actores, así como también en sus conversaciones y tareas cotidianas.

#### **3.1.4 Responsabilidad Social Empresaria**

Respecto a la conceptualización de "Responsabilidad social empresaria" se decidió tomar la definición brindada por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social BRASIL: "Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las

generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales". La elección de este concepto no se relaciona tanto con una decisión teórica sino más bien con una elección estética, porque si bien existen varias definiciones de RSE, todas apuntan a la misma idea. De todas formas, al analizar la RSE como estrategia corporativa se tendrá en cuenta que las organizaciones no son solamente centros económicos, productores de bienes y servicios, sino también agentes socializadores, en los cuales se crean valores, patrones morales y éticos, se construyen y desarrollan procesos sociales y culturales; y que por lo tanto resulta imprescindible, en la implementación de estrategias, experiencias e iniciativas de responsabilidad social empresarial, el desarrollo y la promoción de una cultura y valores organizacionales coherentes con el modelo de la sostenibilidad, tales como apertura, participación, trabajo en equipos, colaboración, responsabilidad y procesos democráticos, solidaridad, compromiso, justicia, contribución, consenso, persistencia, equidad, sensibilidad, y honestidad. (Alea García; 2007)

### **3.1.5 Práctica y hábitos – Movilización y estilo**

Para analizar cómo se construye y desarrolla una política de RSE interna en la empresa, por un lado se empleará específicamente la noción de "práctica" y de "hábitos" que nos brinda Bourdieu, y por otro lado, los conceptos de "movilización" y "estilo" de los que nos habla Flores en su libro "Creando organizaciones para el futuro".

De este modo, las prácticas serán observadas como las ejecuciones y reinterpretaciones del hábito, siendo éste último el que da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción, sistematizando el conjunto de las prácticas y garantizando de este modo su coherencia con el desarrollo organizacional. Sin embargo, hay que recordar la interacción dialéctica que promueve el hábito: si bien éste tiende a reproducir las condiciones objetivas que lo engendraron, un nuevo contexto permite reorganizar las disposiciones adquiridas y producir prácticas transformadoras. (García Canclini; 1985)

Por otro lado, al hablar de “movilización de una empresa”, Flores se interesa por la manera de cambiar la cultura y el estilo de la cultura de los individuos, cómo se da la relación movilización-transformación. En este sentido, el autor cree que para poder movilizar “no podemos pensar que necesitamos educar a cada persona, ni que cada persona tiene que entender. Lo que tenemos que producir es una inflexión de estilo...” (Flores; 1994: 31) Y siguiendo al autor, esto se genera con un cambio de estado de ánimo y de prácticas, que si bien son fenómenos diferentes, tienen en común el estado emocional con que la persona se compromete con la empresa. Sin embargo, “movilizar es también cultivar estilos, ampliar el repertorio de una organización para lidiar con situaciones cambiantes”, es observar desde otra perspectiva y descubrir virtudes y potencialidades que se encuentran ocultas. Respecto al estilo, Flores lo define como el “foco al que retornamos para darle sentido a nuestro ser en nuestro quehacer.” Finalmente, resulta interesante lo que el autor declara respecto a toda innovación: “...necesitamos entender que toda innovación se nutre de la historia; es sólo una sensibilidad ante nuestro pasado lo que nos permite hacer innovación (...) necesitamos movilizar individuos y necesitamos movilizar prácticas fundamentales; una especie de vivero en donde este estilo se cultive y se expanda por toda la organización.” (Flores; 1994: 33)

### **3.1.6 Cultura organizacional**

Todo lo anterior se verá aplicado dentro de un marco más general acerca de lo que se denomina "cultura organizacional", que será puesto en práctica principalmente desde la concepción de Michael Ritter, y de algunos aportes que Brandolini, A. y Gonzales, F. hacen en su libro “Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes”.

De esta manera, según estos últimos autores, la cultura organizacional es la forma en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón de comportamientos ante situaciones específicas. La cultura tiene que ver

con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. La función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. (Brandolini, A. y Gonzales, F; 2008)

Por su parte, Ritter clasifica cuatro funciones primarias que deberían ser inherentes a la cultura organizacional: la identificación, cada empresa posee un perfil de personalidad propio que establece la posibilidad de identificación para los propios miembros; la integración, que se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos; la coordinación en cuanto a la aplicación de normas y valores, que permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y decisión dado que todos se guían por los mismos principios; y la motivación, ya que la cultura organizacional brinda una base de referencia al empleado dándole sentido a su trabajo. (Ritter, M.; 2008) La clasificación del autor se considera muy enriquecedora y se tendrá en consideración al momento de investigar en el campo y analizar la cultura organizacional.

### **3.1.7 Estrategia**

Por otro lado se abordará la problemática desde la teorización que Foucault hace sobre "estrategia". El autor designa con el nombre de estrategia a los agrupamientos temáticos y conceptuales que en función de un cierto régimen admisible de coherencia, estabilidad y rigor, constituyen "temas" o "teorías". Las estrategias o elecciones temáticas no surgen de la aplicación de un proyecto deliberado y anterior al discurso; tampoco se refiere a aquellas construcciones teóricas surgidas de una concepción del mundo sino que se trata de relaciones discursivas restringidas y específicas vinculadas a un campo de prácticas no-discursivas y que permiten referirse a ellos, elaborar sus conceptos, formar sus enunciados. (Albano; 2007). De este modo, se puede observar que cuando hablemos de estrategia también estaremos hablando de ésta como una construcción desde el discurso. Se analizará

entonces de qué manera la RSE nace como discurso a partir de ciertas prácticas no discursivas y de las condiciones materiales de sus enunciados.

### **3.2 Marco metodológico**

Para abordar el estudio de caso propuesto se ha decidido optar por una metodología cualitativa, ya que al ser un caso particular, necesariamente se busca el análisis de lo individual y lo concreto, por medio de la comprensión e interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social. En este sentido, es una metodología adecuada para llevar adelante una investigación del tipo descriptiva, que hace hincapié en el lenguaje y en los aspectos micro de la vida social. (Kreimer. P y Thomas. H., 2004). Además, al ser un estudio de caso, se intentará realizar una investigación en profundidad, ya que se requiere “el esfuerzo por tratar de integrar en un objeto de investigación toda la información constitutiva de ese objeto” (Orozco Gomez; 2000: 109). Siguiendo la misma línea, se procurará que nuestro estudio de caso sea como un “objeto ejemplar”, es decir que a través del mismo se pueda “permitir captar otros elementos del contexto mayor, sin ser representativo de ese contexto mayor.” (Orozco Gomez; 2000: 109)

El primer paso en la investigación será dar cuenta de cómo se construye en la empresa la RSE como estrategia corporativa. Para esto se indagará en el contexto cultural y socio-económico en el cual se ubica la empresa al momento de poner en práctica políticas de RSE. Además se intentará evidenciar en qué momento estas políticas pasan de ser meras prácticas aisladas y más o menos conscientes a conformar parte de un discurso empresarial coherente y reflexivo en relación a éstas. Una vez logrado esto, estaremos en condiciones de describir la estrategia corporativa en términos foucaultianos. Las técnicas que se utilizarán para indagar acerca del contexto cultural y socio-económico serán el análisis de contenidos de datos o documentos, tanto de archivos o registros de la empresa misma como de periódicos y fuentes secundarias en general. Además se intentará llevar a cabo una entrevista en profundidad con una persona de Globant que sea

idónea al momento de relatar la historia y las decisiones tomadas respecto a la construcción de las políticas de RSE de la empresa.

Para comprender de qué manera funciona la RSE como estrategia corporativa tanto interna como externa a la organización, en primera instancia, se hará un registro de las prácticas que la empresa define como parte de su política de RSE. Esto se logrará a través de entrevistas repetidas a integrantes de la organización que tengan conocimiento o sean parte de ésta política. También se llevará a cabo el análisis de contenidos de datos o documentos externos a la empresa que hagan alusión a las prácticas de RSE que ésta lleva a cabo. Una vez realizado este primer registro, se indagará acerca de las consecuencias que dichas prácticas tienen tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa y, específicamente, qué repercusiones tiene el discurso que pregona estas prácticas. Para lograr esto, se llevará a cabo el análisis de discurso a partir de las entrevistas realizadas y de los documentos externos a la organización.

Finalmente, se intentará dar cuenta del rol que cumple el proceso de comunicación en el desarrollo de la RSE como estrategia corporativa. Si bien durante toda la investigación se tendrá en cuenta fundamentalmente lo discursivo de la problemática, a partir de este punto se hará hincapié específicamente en el proceso de comunicación. En este sentido, se pretenderá describir las estrategias comunicacionales que, en relación al desarrollo de la RSE, se llevan a cabo desde la empresa, tanto a nivel interno como externo. Para conseguir dar cuenta de esto se realizarán entrevistas en profundidad a las personas encargadas del área de comunicación y un análisis de contenido de los diferentes soportes que se utilicen en la empresa para comunicar.

## **CAPÍTULO 4:**

### **Contexto socioeconómico y surgimiento de la RSE en Globant**

#### **4.1 Introducción al capítulo**

Para comenzar con el desarrollo de nuestra investigación, en primer lugar se realizará una síntesis de las consecuencias socioeconómicas que tuvo la crisis del 2001 en Argentina y particularmente, las condiciones en que se encontraba la Industria del Software en el 2003, año en que se funda Globant.

De este modo, se observará que económicamente la crisis le fue favorable a todas las empresas exportadoras debido a que la devaluación del peso colocó al país en condiciones de exportar con precios competitivos. En la industria del software, esta devaluación le fue especialmente beneficiosa porque este sector no requiere planificación logística o costo alguno para exportar. Además, a finales del 2003 en adelante, se lanzaron varias políticas a nivel Nacional para estimular la producción de este sector.

Por su parte, la crisis del 2001 generó una sensibilización importante a nivel empresa-sociedad, ya que fue un punto de inflexión para que algunas organizaciones corporativas se empiecen a reconocer no sólo como generadoras de ganancias, sino también como un motor social transformador para Argentina. Fue a partir de esto que en nuestro país la RSE se comenzó a conocer en mayor profundidad, aquí también el sector público tuvo un fuerte protagonismo a través de la motivación e implementación de políticas y leyes que impulsaran prácticas de RSE.

Luego de este primer acercamiento, se estará en condiciones de ubicar a Globant en un contexto socioeconómico específico a partir del cual se podrán describir sus orígenes en RSE y su posterior desarrollo. Para esto último, principalmente se utilizará la información recolectada a través de la entrevista con Francisco Michref coordinador de RSE (CSR coordinator) de Globant.

## **4.2 Contexto económico de la Industria del Software en el 2003**

El software y los servicios informáticos (SSI) es una de las actividades económicas de mayor crecimiento en la Argentina en lo que va de esta década, en especial luego de la devaluación del peso en 2002. Gracias a la reactivación económica y a la exportación de servicios y productos, favorecida por el tipo de cambio, el sector de las tecnologías de la información (TI) sacó provecho de la calidad de sus trabajadores y profesionales y logró consolidarse como una de las áreas de mayor dinamismo. (Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2009)

Creatividad, rapidez, capital humano y tecnológico son los principales secretos por los que el software argentino aumentó sus ventas un 20% entre 2002 y 2003, incorporó un 33% más de empleados en el mismo período y repuntó sus exportaciones ni más ni menos que un 42%, según datos oficiales de la Cámara de Empresas de Tecnología de la Información de Argentina (CESSI). (Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2009)

También hay que tener en cuenta el apoyo gubernamental que recibió este sector a comienzos de la década pasada. En noviembre del 2003 el Ministerio de Economía, a través de la Subsecretaría de Industria, lanzó el programa "Foros de Competitividad", donde se eligieron 9 sectores productivos y se organizaron los foros de discusión para mejorar cada uno de estos. Una de las industrias elegidas fue la del Software y Servicios Informáticos, su foro se puso en marcha y participaron del mismo el Estado, el sector privado, el sector académico y foros regionales. Se llegó a una visión compartida que fue la de constituir a la Argentina, hacia comienzos de la próxima década, en un actor relevante, como país no central, del mercado mundial de software y servicios informáticos. (Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2009)

El interés del gobierno en apoyar este tipo de industria estaría basado en el alto valor agregado que genera este sector no tradicional, dado que en

general la Argentina es conocida por exportar commodities (sobre todo agrícolas), es decir, productos con poco adicional en mano de obra o manufactura industrial. (Universia Knowledge Wharton; 2004)

A partir de las conclusiones a las que se arribaron en el “Foro de Competitividad del Software y Servicios Informáticos” se creó un plan estratégico 2004-2014, complementario al “Plan de acción 2004-2007” que elaboró 30 medidas para desarrollar nuevos Recursos Humanos, mejorar los existentes, impulsar la I+D, la innovación y la sanción de leyes que ayuden a la industria, y que tuvo excelentes resultados ya que las metas generales propuestas fueron realizadas. (Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2009)

Debido a que la gran mayoría de las compañías de software argentino son pyme, para penetrar con más facilidad en mercados difíciles como Estados Unidos, Europa y Asia, la industria ha recurrido a alianzas, clusters o grupos de exportación y acuerdos comerciales con otros países. En este viaje han sido clave las asociaciones y el gobierno argentino, que acompañó con misiones comerciales y presentación de proyectos. (Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2009)

El crecimiento del sector del software ha sido uno de los más acelerados en la última década, además, es la actividad que ha tenido la tasa más alta de creación neta de nuevas empresas pyme. Se trata de un fenómeno nuevo en la Argentina y marca un quiebre muy importante respecto de años anteriores ya que estas actividades, que tienen mayor intensidad en tecnología, valor agregado y conocimiento, antes tendían a comprimirse y hoy están en plena expansión. (Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2009)

### **4.3 Las pymes en la industria del Software**

Ser una pequeña o mediana empresa tiene sus ventajas y desventajas, por un lado, puede significar mayor flexibilidad y capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente con un alto grado de innovación. Por otra parte, entre

los temas que más preocupan a los empresarios pyme de SSI aparecen tres problemáticas estrechamente vinculadas entre sí:

- Disminución del margen de rentabilidad.
- Escasa disponibilidad de recursos humanos.
- Falta de acceso al financiamiento. (La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina; 2007)

Los dos primeros problemas dan cuenta del mismo fenómeno de sobrecalentamiento de la actividad ya que, debido a la insuficiente generación de oferta de profesionales para satisfacer la creciente demanda, el costo salarial se incrementa a un ritmo más acelerado que los precios de los servicios ofrecidos. (La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina; 2007)

La problemática en torno a los recursos humanos abarca no solamente las dificultades de captación de mano de obra calificada sino también la retención de quienes ya forman parte de las empresas. Ambos factores son parte del mismo fenómeno de sobrecalentamiento del mercado laboral, donde existe una puja creciente entre los empleadores por disputarse el escaso personal disponible. Asimismo, se potencian los ya enormes costos de transacción propios de una industria dinámica en permanente cambio. Entre estos costos de transacción se encuentran la búsqueda, selección y contratación de personal como así también las constantes negociaciones con parte del personal que busca mejorar sus condiciones laborales. (La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina; 2007)

#### **4.4 Financiamiento e inversiones**

Aunque se trata de una industria caracterizada por la gran velocidad con la que surgen nuevas empresas, tanto para responder a necesidades tecnológicas como a nichos específicos de negocios, muchas veces las posibilidades de desarrollo se encuentran condicionadas por la falta de capital para poder responder a la creciente demanda de soluciones y

servicios a nivel nacional y regional. (La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina; 2007)

Siguiendo nuestro estudio de caso, se puede afirmar que Globant es considerado un caso excepcional en Argentina, ya sea por su vertiginoso crecimiento local e internacional como por la calidad de sus servicios. La empresa se jacta de tener como clientes a Google, You tube, Linked In, Electronic Arts, entre otros; y de duplicar sus ingresos año tras año. Su emprendimiento le ha valido varios reconocimientos nacionales e internacionales, la organización se ha convertido en caso de estudio para diversas instituciones prestigiosas, como la Escuela de Negocios de Harvard, el Foro Económico Mundial, la Universidad de Stanford y Endeavor<sup>2</sup>. Este último le significó un punto de inflexión en el 2005, cuando los fundadores de Globant fueron reconocidos como “Emprendedores Endeavor” y alcanzaron su primera ronda de inversiones. El objetivo de esta distinción supone “ayudar a disminuir las barreras de acceso a network, capital e información”, resume Alejandro Mashad, director ejecutivo de la entidad. (Information Technology; 2009)

“Hasta septiembre de 2004 Globant se había financiado con nada, se habían desarrollado a pulmón y tenían el desafío de armar una ronda de inversión porque necesitaban capital de trabajo, contratar más personal e infraestructura para dar un salto de crecimiento”, recuerda Hernandez Toso, asesor del prime plan de negocios de la empresa. Así fue que en junio de 2005 cerró su primer ronda de inversión con U\$S 2 millones, en octubre del 2007 recibió U\$S 8 millones del Fondo privado Riverwood Capital y en diciembre del 2008, plena crisis internacional, obtuvieron U\$S 14 millones. (Information Technology; 2009)

Actualmente, tan sólo a 8 años de sus comienzos, la organización ya ha logrado comprar dos empresas locales para profesionalizar su managment,

---

<sup>2</sup> Endeavor impulsa la transformación de emprendedores talentosos, éticos, innovadores y con potencial de crecimiento; y desarrolla y articula el ecosistema de apoyo emprendedor para agilizar la dinámica de la creación de nuevas empresa

incluir 2.700 empleados distribuidos en sus oficinas de todo el mundo y para finales de 2011 prevé una facturación de 90 millones de dólares. Recientemente, ha adquirido la empresa estadounidense Nextive, especializada en tecnologías para equipos móviles y redes sociales. La compra fue novedosa para varios medios ya que con esta operación, Globant se convierte en la primera organización local de tecnología de la información en adquirir una firma estadounidense en ese sector. (Information Technology; 2009)

#### **4.5 La RSE en Argentina: Instalación en los noventa y expansión después del 2001**

En Argentina, la RSE ha evidenciado un gran crecimiento en los últimos años, con mayor presencia del sector privado en la perspectiva de la inclusión social. Si se hace un análisis de lo ocurrido en las últimas décadas, se pueden observar tres grandes etapas del desarrollo de la RSE en el país. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La primera etapa se vivió hasta el 2001, en la cual no había una experiencia de intervención estructurada, sino compromisos aislados de algunas empresas, acompañando el desarrollo de las comunidades locales. Nora Gorrochategui, profesora de la Facultad de Cs. Económicas de la UBA, denomina a este primer periodo, **etapa de instalación**. Este ciclo abarca la década del 90 hasta el 2001 y se caracteriza porque las empresas se adaptan a factores mutuamente interrelacionados, toman visibilidad como actores sociales y reformulan la tradición filantrópica en acción empresaria. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Entre los factores externos que motivaron la implementación de la RSE, se pueden mencionar el cambio tecnológico y la globalización de los negocios, circunstancias a las cuales los organismos internacionales han respondido generando un conjunto de recomendaciones a gobiernos y empresas para que adapten sus modalidades de actuación. Entre los factores locales se pueden señalar, la consolidación del proceso de democratización y la

irrupción de la sociedad civil como actor social significativo, los cuales se tradujeron en un crecimiento sostenido de las organizaciones del tercer sector. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

De este modo, sector privado y tercer sector cobran protagonismo como actores sociales frente a un sector público que se debilita en sus funciones, al mismo tiempo que se instala la corrupción como tema prioritario de la agenda pública. Las empresas adaptan una tradición filantrópica de larga data desarrollada por “empresarios” en acción empresaria, encontrando en la RSE una filosofía adecuada. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La segunda etapa, luego del 2001, permite registrar que muchas empresas adoptan en forma efectiva y eficiente el esquema de la RSE. Este **periodo de expansión** es caracterizado principalmente por la toma de conciencia del sector empresario que ante la pobreza y desigualdad estructural que definían a la Argentina en esa época, optan por la asistencia y el apoyo directo para intervenir ante la emergencia y las consecuencias de la crisis. Esta etapa se distingue además por el debate generado en torno al concepto de la RSE, la multiplicidad de actores vinculados a la temática, la diversidad de modalidades de actuación y gestión empresaria y el avance de la legislación. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La cantidad de actores organizacionales e individuales que se han vinculado a la temática es un indicador de su carácter movilizador. De este modo, el medio académico, comenzó a producir reflexiones teóricas sobre el concepto de RSE, dando origen a núcleos de investigación en diversas universidades del país e incluyendo la temática en cursos de capacitación dirigidos a directivos de las empresas. La prensa especializada, incrementó el número de artículos de manera significativa. Se crearon entidades promotoras de la RSE, con el objetivo de capacitar y colaborar en la implementación de programas y un registro de entidades vinculadas al tema. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

De esta forma, la RSE generó nuevas situaciones organizativas, redefinió las existentes y especificó los medios para tratar racionalmente con cada una de ellas. En menos de una década, la energía empresarial integró los elementos dispersos en el panorama social (tradicción filantrópica, necesidades sociales insatisfechas y la crisis 2001) en una estructura para el tratamiento de la RSE. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

En la tercera etapa, que comienza hacia el 2007 y aún se mantiene, las empresas comienzan a trabajar sobre la promoción, básicamente se centran en el otorgamiento de becas, microcréditos y capacitación laboral. Es en este momento cuando este enfoque comienza a tener impacto, contribuyendo de manera significativa a transformar la realidad. En este esquema, se abren nuevos desafíos para la RSE en Argentina, que pasan por lograr sustentabilidad en las acciones encaradas, apoyar a las organizaciones que tienen legitimidad y fomentar la experiencia de trabajo en las comunidades. En Argentina hay 80.000 organizaciones sociales, y uno de los desafíos del sector empresario es apoyarlas con financiamiento y capacitación, para empoderar y fortalecer la sociedad civil. (Nuevos desafíos para la RSE en la Argentina; 2011)

Esta última etapa no tiene un hito específico que marque su inicio pero pueden nombrarse ciertos indicadores que la revelen: 1) los resultados de investigaciones comienzan a señalar déficit de implementación de las estrategias de RSE y prácticas exitosas, 2) cambio en la percepción de las necesidades sociales, que viran la atención de la emergencia social a la inequidad social; 3) modificación en los criterios de premiación que establecen las ONG's, que comienzan a hacer hincapié en la gestión de la RSE al interior de las empresas o en el impacto de los proyectos en la sociedad. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

#### **4.6 Legislación argentina relacionada a la RSE**

La legislación sobre la temática se realiza tanto en el periodo de instalación como en el de expansión. En el primero se establecen algunas leyes en

relación a aspectos más generales, y en el segundo se trabaja sobre varias cuestiones más puntuales. De todas formas, la preocupación por generar un marco legal que regulara integralmente la RSE corresponde a la etapa de expansión. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

De este modo, la reforma constitucional de 1994, coincidente cronológicamente con la etapa de instalación de la RSE, facilita la incorporación de nuevos aspectos relacionados con los consumidores y el medio ambiente. La etapa de expansión, por su parte, se caracteriza por incorporar aspectos cualitativos relativos a la regulación de todos los grupos de interés, la cuestión medioambiental en temas estrictamente vinculados con la gestión empresarial y el intento de regular específicamente la temática de la RSE. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

#### **4.7 Iniciativas de RSE generadas desde el Sector Público**

Existen tres iniciativas originadas en el sector público que corresponden a la etapa de expansión de la RSE. La primera fue puesta en marcha en el 2003 desde el área social y las otras dos comienzan a instrumentarse en el 2006, una en el área de trabajo y la otra, en el organismo responsable técnico de aplicar las regulaciones oficiales de calidad y de asistir para la competitividad a empresas industriales. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra”.  
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. Ministerio de  
Desarrollo Social.

El Plan reconoce sus antecedentes en la crisis del 2001, se lanzó en el 2003 y durante el 2005 y el 2006 se instrumentaron las acciones con el sector empresario. Los objetivos consisten en contribuir a la mejora del ingreso de la población en situación de vulnerabilidad social, promover la economía social, mediante el apoyo técnico y financiero a emprendimientos productivos de inclusión social, generados en el marco de procesos de desarrollo local y

fortalecer organizaciones públicas y privadas. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Los componentes del Plan son:

- 1) apoyo económico y financiero para la obtención de herramientas, insumos y bienes de capital, a través de modalidades que se adecuan a las diferentes necesidades y realidades locales;
- 2) fortalecimiento institucional, generando espacios de encuentro, debate e intercambio;
- 3) asistencia técnica y capacitación para las iniciativas productivas. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Iniciativa de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente  
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

El programa se comienza a instrumentar en el 2006 y continúa en la actualidad. Su objetivo es promover el trabajo decente en el marco de la RSE, para su desarrollo entre las empresas líderes y sus directivos en particular. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La responsabilidad social se entiende como el compromiso empresarial de llevar a cabo en la medida de sus posibilidades, las acciones y políticas necesarias para el logro de los objetivos del trabajo decente, reducción de la informalidad, erradicación del trabajo infantil, combate a cualquier tipo de discriminación, promoción del empleo juvenil, extensión y mejora de la cobertura de la protección social, derechos laborales y del diálogo social, inclusión y desarrollo socioeconómico de su entorno y crecimiento personal y profesional de sus trabajadores. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La iniciativa se materializa a través de tres instrumentos y se efectúa una evaluación que se expresa en términos cuantitativos y que resulta significativa para captar la intensidad de la interacción. Ellos son:

1) Convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y las empresas del sector privado para la conformación de la “*Red de Empresas Jóvenes con Futuro*”; cuyo objetivo consiste en capacitar y dar oportunidad real de trabajo de calidad a jóvenes de entre 18 y 24 años con problemas de empleo, debido a sus bajos niveles formativos o a su escasa o nula experiencia laboral. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

2) Declaración de lineamientos y compromisos sobre RSE para la promoción del trabajo decente. Las empresas declaran el compromiso de llevar adelante, en la medida de sus posibilidades y dentro de sus respectivas competencias, programas de acción que amplíen los contenidos de la negociación colectiva más allá de la cuestión salarial. Los temas a incluir son: la cadena de valor, en pro del empleo de calidad y su competitividad, la erradicación del trabajo infantil, la igualdad de género, la seguridad e higiene, la inclusión de personas con discapacidad, el fortalecimiento del tripartidismo, el derecho a la capacitación y el reconocimiento explícito de la dimensión ética de las relaciones laborales. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

3) Banco de Buenas Prácticas Empresarias de RSE tiene como propósito favorecer el reconocimiento público de buenas experiencias. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

#### **4.8 Origen y desarrollo de la RSE en Globant**

Para la investigación del desarrollo de la RSE de Globant desde sus orígenes se ha tomado como fuente principal una entrevista realizada al coordinador general de RSE de la empresa, Francisco Michref, más otras fuentes referentes al tema que puedan confirmar o no su discurso. Principalmente, se tomarán notas de diferentes medios que cuentan algunas de las actividades de Globant, testimonios de los propios globers o de los beneficiarios de algunas de sus prácticas, por ejemplo, los graduados del proyecto TESTEAR, presentaciones específicas que la organización prepara para

algún evento o entrevistas realizadas a sus fundadores. Particularmente, además de la conversación con Francisco Michref, existe otra entrevista de producción propia realizada a un glober de Rosario, cuya identidad se mantendrá anónima por razones de privacidad.

Desde sus inicios, los fundadores de Globant tuvieron una visión particular que los llevó a pensar cuestiones de RSE casi inconscientemente: “Hay una pasión por crear una multinacional de origen argentino que sea líder a nivel mundial”, enfatiza Guilbert Englebienne, uno de los socios fundadores, en una entrevista para la revista Information Technology. (Information Technology: 2009)

Para el coordinador de RSE, esta visión ya los obligó a pensar en una empresa sustentable desde un principio, y para lograrlo debían pensar en cuestiones básicas pero fundamentales que no siempre se tienen en cuenta: “Desde el principio, ellos pensaban y querían una empresa en la que a ellos les hubiera gustado trabajar, y a la cual un programador tenga ganas de volver a trabajar todos los días”, enfatiza.

Actualmente el concepto de “sustentabilidad” y de “RSE” se refieren más o menos a la misma temática. Existen varias posturas y un debate extenso al respecto, algunos lo utilizan sencillamente como sinónimos, otros sostienen que el concepto de sustentabilidad es más integral y necesariamente apunta a una política de largo plazo. Otras posturas consideran que los conceptos en un principio se dirigían a la misma idea pero que actualmente el de “RSE” corre el riesgo de confundirse con o contaminarse por políticas aisladas de filantropía o prácticas marketineras que no son coherentes con la filosofía de la empresa. En este caso, el concepto de “sustentabilidad” vendría a soslayar todos estos riesgos ya que, por definición misma, implica una política sostenible en el largo plazo para poder sustentar la empresa y sus grupos de interés, por ende, la sociedad y el medio ambiente.

Francisco Michref sostiene que Globant es una organización más sustentable que socialmente responsable y distingue los dos conceptos atribuyéndole a

la sustentabilidad la característica de la transversalidad: “Yo creo que hoy en día Globant es una empresa sustentable porque esto implica ejercer la RSE en el negocio de manera transversal”, argumenta.

Como se dijo anteriormente, hubo prácticas de RSE que se llevaron adelante desde un principio, y en este sentido, los beneficios del área de RRHH son una de ellas: espacio de trabajo confortable con salas de juego, relax, frutas y medialunas, modelo de puertas abiertas donde cada uno puede conocer sobre los proyectos que se llevan adelante y hacer sugerencias, horarios flexibles y desempeño basado en objetivos son algunos de los beneficios con los cuales cuentan los globers. (Página oficial de Globant; 2011)

Además, el coordinador de RSE cuenta que en los orígenes de Globant, sus fundadores apostaban a generar valor agregado a la empresa fundamentalmente mediante “el cambio de dos paradigmas”. En primer lugar, mostrar que una multinacional no necesariamente tiene que ser extranjera. En segundo lugar, demostrar que un profesional puede desarrollar su carrera sin tener la obligación de mudarse al extranjero o a Capital Federal. Es por esto que Globant se inició en La Plata y Buenos Aires, pero hoy ya cuenta con oficinas en Rosario, Córdoba y Corrientes, además de Chile, Uruguay y Colombia.

#### **4.8.1 Cómo ingresa el concepto de RSE a Globant**

Si bien Globant es una organización que pensó en una empresa sustentable desde su inicio, procurando agregar valor a la entidad mediante un trato ético con sus grupos de interés y planificando una cultura organizacional acorde a sus valores y objetivos, la empresa no tuvo conocimiento de la palabra RSE hasta el 2005 cuando iniciaron su relación con Endeavor.

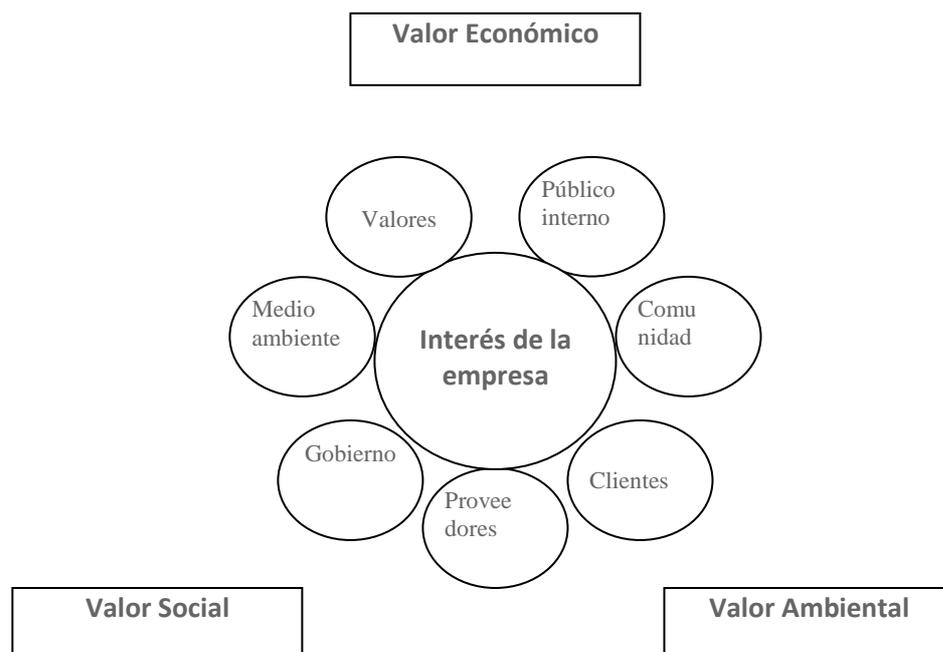
Endeavor le significó a Globant un punto de inflexión cuando sus fundadores fueron reconocidos como “Emprendedores Endeavor” y alcanzaron su primera ronda de inversiones. A partir de aquí, la empresa mantuvo contacto con esta organización y fue a través de ella que lograron entrar en familiaridad con el concepto de RSE. En el 2008, por medio de una

consultoría de RSE que en ese entonces financiaba American Express, fueron conscientes por primera vez de que varias de las actividades que Globant llevaba adelante, estaban vinculadas a esta temática.

A partir de este primer acercamiento, la empresa se fue profundizando en el tema para poder planificar mejor sus prácticas e ir estructurándolas paso a paso en lo que en el 2010 fue formalmente el área de RSE.

#### 4.8.2 Cambios a partir de la creación del área de RSE

“Sí, cambió totalmente, a todo lo que se venía haciendo, digamos, “por buena voluntad”, se le dio una estructura que sirvió para trabajar mucho mejor, más organizado” cuenta Francisco Michref. Con el área de RSE funcionando, se comienza a trabajar en lo que se denomina “la triple creación de valor”, es decir, generar valor no sólo en lo económico sino también en el medio ambiente y la sociedad. “A lo mejor, implícitamente, esto ya se venía haciendo, pero a partir del 2010 empezó a tener un nombre específico”, admite el coordinador de RSE y continúa: “se empezó a ver la RSE como una herramienta de gestión muy eficiente para lograr lo que queríamos hacer”.



Como “la triple creación de valor” también hubo otros cambios en el discurso que trataba esta temática, como ser los “stakeholders” o los “balances sociales”. Francisco Michref expresa: “Se empezó a usar la nomenclatura de la RSE para estructurar los que se estaba haciendo y para hacer más cosas”. En este sentido, se comenzaron a implementar los balances sociales de forma anual para sacar conclusiones y hacer evaluaciones de lo que la empresa había logrado, lo que le faltaba hacer, lo que podía mejorar, etc.

A partir de la creación del área de RSE también se tuvo que capacitar al personal del área de Capital Humano a través cursos y charlas específicas, para que luego puedan desarrollar y compartir ese conocimiento dentro de Globant. Por otro lado, por el mismo hecho de entrar en la temática, pudieron conocer y crear vínculos con organizaciones referentes en RSE: IARSE, ComunicaRSE, MoveRSE, Las Naciones Unidas y el ya nombrado, Endeavor.

## **CAPÍTULO 5:**

### **La RSE de Globant desde diferentes perspectivas**

#### **5.1 Introducción al capítulo**

En la segunda parte de esta investigación, se describirá lo que Globant denomina la estructura de RSE de la empresa y su relación con los diferentes stakeholders.

Primero se presentará la perspectiva oficial, es decir, la mirada del área de RSE sobre sus propias prácticas; y luego, la visión más informal, conformada por opiniones de globers que trabajaron o trabajan en la empresa. También se hará referencia a notas sobre Globant, para tener en consideración la importancia que los medios le dan a la empresa o a sus prácticas de RSE.

#### **5.2 Estructura del área de RSE**

Francisco Michref presenta el área de RSE conformándolo por cuatro pilares principales desde donde se desprenden todas las actividades:

- ❖ Live ethically (vivir éticamente): Ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, motivar determinados valores fundamentales para llevar adelante la empresa que ellos desean, cumplir los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas<sup>3</sup>. Para lograr esto tienen ciertos mecanismos de medición y reconocimiento: Stellar Program, Evaluación de desempeño, Cartas de objetivos basados en adherencia a sus valores, Premios.

---

<sup>3</sup> El "Pacto Mundial" funciona desde el año 2000 y consiste en 10 principios básicos propuesto por las Naciones Unidas con el fin de que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la mundialización. El Pacto pide a las empresas a nivel global que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente, Lucha contra la corrupción.

Dentro de este ítem también se puede ubicar al Globant Manifesto, que surge desde los orígenes de la empresa, cuando sus cuatro fundadores ideaban cómo se iban a convertir en la primera multinacional argentina. “Ellos dijeron: ¿Qué empresa es buena para trabajar? – Google. – Bueno, entonces creemos una Google argentina”, anecdotiza el coordinador de RSE.

El Globant Manifesto está compuesto por seis pilares fundamentales dentro de la cultura de la empresa:

- Act ethically (Actúa éticamente)
  - Think big (Piensa en grande)
  - Innovate (Innova)
  - Aim to the excellence in our work (Aspira a la excelencia en el trabajo)
  - Be a team player (Trabaja en equipo)
  - Have fun (Diviértete) (Globant; 2011)
- ❖ Think green (Piensa en verde): En este punto se concentran todas las prácticas y Campañas que se hacen en relación con el Medio Ambiente: Reciclado de papel (Fundación Garrahan), Reciclado de Tapitas de plástico (Fundación Garrahan), Reciclado de hardware en desuso y basura electrónica (Fundación Equidad), Globant Umplugged (ahorro de energía y agua), generar conciencia sobre la huella ecológica, Eventos de Medio Ambiente, Random Hack of Kindness (iniciativa mundial que busca crear soluciones de código abierto a distintos problemas tecnológicos alrededor del mundo), Adhesión al programa “Mejor en Bici”. (Globant; 2011)
- ❖ Globant Inclusive (Globant Inclusivo): Se busca incidir en zonas donde la empresa tiene o tendrá locación física, y así poder generar mejoras en la calidad de vida de la comunidad en que están insertos. TESTEAR: Proyecto que tiene como objetivo capacitar a jóvenes de sectores vulnerables en tecnología, puntualmente en Manual Testing. El fin es disminuir la brecha digital y brindarles una mayor empleabilidad. (Globant; 2011)

- ❖ Ready to help (Listo para ayudar): Este punto incluye todo lo referido a voluntariado. Este programa se divide a su vez en dos partes:
  - CSR Labs: Desarrollo de software innovador para donarlos a ONG's
  - Globers que hacen campaña: Son campañas de diversa índole que surgen por iniciativa de los propios globers. Por ejemplo: Recolección de tapitas plásticas, donación de sangre, reciclado de basura electrónica, etc.

### **5.3 RSE y stakeholders (grupos de interés)**

#### **5.3.1 Colaboradores**

Globant considera que su principal y más importante stakeholder son los colaboradores, ya que el capital humano es fundamental en cualquier empresa, y en una organización de software, es casi el único. Es por eso que Globant se preocupa por la adquisición y retención de talentos mediante toda una serie de beneficios otorgados a los trabajadores, ya nombrados párrafos atrás.

Por otro lado, al ser un tema que genera bastante tensión entre globers y ex trabajadores, cabe destacar la política salarial que mantiene la empresa. Al respecto, Francisco Michref expresa: “nosotros tenemos una política salarial estandarizada y sobre eso nos basamos. Globant realiza análisis permanentes de las bandas salariales del mercado (que involucra a todas las empresas del sector), y mantiene un estándar basado en este análisis para todos los roles. Además, nos centramos mucho en la performance individual. Creemos que hay que destacar y fomentar el crecimiento según el rendimiento de cada uno.”

#### **5.3.2 Clientes**

Si bien la empresa no reconoce ninguna política explícita de RSE para los clientes, sí le garantiza la calidad de sus productos mediante las siguientes certificaciones: ISO9001, CMMI Nivel 3 y Auditorías de seguridad.

Además, en la nota sobre Globant que salió en la revista IT (Information Technology), los representantes de Sabre y Google en Argentina, admitieron que Globant es una empresa muy buena, innovadora, con precios coherentes, y con una capacidad maravillosa para adaptarse a las necesidades de sus clientes. “Además de ser innovadores, se adaptaron a nuestra filosofía de trabajo”, expresa Córdova, director del Centro de Desarrollo de Sabre en Buenos Aires. Por su parte, Alonso, Gerente General de Google para América Latina, cuenta: “Hubo una integración bastante fuerte a través de los años, con temporadas de trabajo más y menos intensas. Es una organización interesante, que se ha diferenciado por la calidad y el crecimiento”. (Information Technology magazine; 2009)

Al respecto, Francisco Michref, sostiene: “La RSE es muy amplia, uno puede decir que todo es RSE. Yo particularmente no suelo hablar de esto cuando hablo de RSE, porque si bien está dentro de lo que es una buena práctica, tiene que ver más con la sustentabilidad, con el modo de trabajar. Es decir, nosotros trabajamos así porque queremos una empresa sustentable, con clientes que nos vuelvan a elegir todos los días.”

### **5.3.3 Proveedores**

En el 2011, propuesto por el área de RSE en el 2010, Globant llevó adelante un plan de acción que consistía en firmar un acuerdo de ética con sus proveedores y exigirles algunos requisitos para trabajar con la organización. Además en el 2011 también lograron algunas acciones concretas:

- Utilización de resmas de papel reciclado (de una empresa tucumana) en lugar de resmas comunes.
- Compra de remeras de la ONG “Media Pila”<sup>4</sup>.

### **5.3.4 Comunidad y medio ambiente**

Las prácticas que se llevan a cabo en relación a estos stakeholders ya se nombraron anteriormente, sintéticamente son:

---

<sup>4</sup> Mediapila es una fundación sin fines de lucro que por medio de un modelo innovador busca insertar en la sociedad a madres que por falta de un oficio viven en situación de indigencia.

- Proyecto TESTEAR
- Clases y charlas en escuelas y universidades.
- Desarrollo de software para ONG´s.
- Reciclado de tapitas plásticas, basura electrónica, etc.
- Ahorro de agua y energía.
- Donación de sangre.

### **5.3.5 Gobierno**

El coordinador de RSE cuenta que Globant tiene un vínculo muy fuerte con el Gobierno. Para proyectos de gran dimensión como el de TESTEAR, por ejemplo, necesariamente tuvieron que relacionarse con el Gobierno para que éste le brinde un espacio para las actividades y algunas otras cuestiones que hacían falta. Además, la empresa siempre los invita a participar de sus eventos o programas de RSE.

## **5.4 Opiniones de globers**

### **5.4.1 Anónimo: representante de RSE en Rosario**

En una entrevista personal con un glober representante de RSE en Rosario se pudo observar un cierto malestar que parece agobiar a los empleados de la empresa: “sueldos bajos” o “sueldos no tan altos”. Según esta persona, son muchos los globers de Rosario que piensan de este modo y que no están dispuestos a ceder un buen sueldo por regalías como masajes y juegos que no todos utilizan. También confesó que hace dos años que trabaja en Globant y que estaría dispuesto a dejar a la empresa por un trabajo que pague mejor, y agrega: “El tema es que acá en Rosario se paga re mal, si estaría en Buenos Aires ganaría el doble o más, aunque también depende del trabajo”.

Este glober, que se ofreció a ocupar el rol de representante de RSE porque le interesa todo “lo que ayude y aporte a la comunidad”, considera que la empresa es hipócrita y poco coherente con lo que hace hacia dentro y lo que muestra hacia fuera. Sin embargo, rescata de su trabajo “la flexibilidad

horaria y laboral, los clientes que se manejan (Google, Electronic Arts, etc.) y la posibilidad de conocer y utilizar nuevas tecnologías”.

En relación a su rol como representante de RSE, admite que hace bastante dejó de estar motivado: “Al principio tenía reuniones semanales, ideábamos proyectos, hacíamos investigaciones, ahora me aburrí, me cansé de la careteada” fueron sus palabras. Lo que se limita a hacer en la actualidad es reenviar mails dos o tres veces por semana con las novedades del área, como por ejemplo el que se presenta a continuación:

### **Newsletter – CSR Globant**

#### **Globant - Adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas**

- ❖ Elaboración del Código de ética de la compañía
  
- ❖ En etapa de evaluación:
  - Gestión del Balance Social

#### **Globant - Reciclado de papel, cartón y tapitas en alianza con ONGs locales, en las distintas oficinas de Globant.**

- ❖ Campaña de cuidado energético y del agua
  
- ❖ En etapa de evaluación:
  - Reciclado de plásticos
  - Proveedores sociales (Resmas de papel ecológico, remeras, etc.)
  - Sistemas automatizados de ahorro de energía

#### **Globant TesteAR : programa de capacitación para la inserción laboral ([www.testear.org.ar](http://www.testear.org.ar))**

- ❖ En etapa de evaluación:
  - Trabajo de inserción laboral para mayores de 45 años y personas con discapacidad

#### **Globant - Programa de Voluntariado Corporativo: CSR + Labs desarrollando soluciones innovadoras para la sociedad.**

- ❖ Globers que hacen campaña (Colectas, donaciones)
  
- ❖ Relación con la comunidad (Endeavor, ITBA, etc.)
  
- ❖ Torneos solidarios (ping-pong o metegol. A beneficio de una ONG)

Si tenés alguna consulta, por favor comunicate con [csr@globant.com](mailto:csr@globant.com).

Finalmente, el representante de RSE confiesa que los globers no participan ni aportan a la RSE de la empresa y argumenta: “No hacen nada porque son así en sus vidas privadas, no es su forma de ser o hacer, por lo tanto, si no tenes conciencia y compromiso por lo social y humano en tu vida privada, menos lo vas a tener en un ámbito público. Hacen cosas mínimas como la recolección de tapitas o cuestiones de ese estilo.”

#### **5.4.2 Otros: Seleccionados de blogs y foros**

Luego de un recorrido por varios sitios de internet en donde personas que trabajaron o trabajan en Globant, o personas que conocen la empresa por otros medios, opinaron abiertamente y sin reservas sobre la organización, se decidió seleccionar el siguiente blog con todos sus comentarios, porque refleja con cierta aproximación lo que se puede encontrar en los demás foros o blogs.

##### Blog de Mariana Riva

Comentarios sobre una nota publicada por la propietaria del blog en Septiembre del 2008, acerca de la excelencia de Globant y su capacidad de “hacer la diferencia”. Los comentarios se transcriben textualmente para mantener la fidelidad de la opinión, cuyo significado e interpretación se pueden apreciar por la riqueza de sus matices discursivos en cuanto al vocabulario utilizado, sus entonaciones y la sintaxis en general:

- “No me termina de convencer. Conozco gente que trabajó ahí y no la pasaron muy bien. En los pasillos se dice que Globant es una empresa que simplemente se esta inflando porque tiene un soporte financiero externo que se lo permite. Con lo cual seguramente están yendo a pérdida mes a mes, pero tendrán planeado vender en unos años. Desconfío. Saludos.” (Septiembre 2008)
- “Yo trabajo en Globant desde hace más de un año y no lo veo así. Noto que todas las personas que hablan mal de Globant lo hacen por gente que ya no esta más así que eso hay que tomarlo con

pinzas. Tengo 14 años de experiencia laboral y no conocí ninguna compañía IT que le ponga tanta onda a mantener contentos a sus empleados y al tanto de sus necesidades. Menos con clientes tan grosos y tan bien vista en el exterior.

En mi caso estoy dando soporte de producción de sistemas críticos en uno de los fondos de inversión más grandes del mundo. No pagaré mucho, pero los contactos que conseguís acá no los conseguís en ningún lado. Si sos vivo, las posibilidades que te da Globant son muy grandes". (Octubre 2008)

- "Ahí está el tema, "No pagara mucho". ¿PORQUE GLOBANT NO PAGA MUCHO? Debería de hacerlo acorde a las exigencias de IQ que tienen.

Lo mismo con el tema de la mesa de ping-pong, me parece una estupidez que quieran atraer gente por lo que es no trabajar. A mi particularmente me interesa que una empresa me de buenos objetivos y buen dinero. That is the question. Si falta algo es como que hay algo que no cierra." (Noviembre 2008)

- "Yo trabajo en Globant desde hace poco, pero ya tuve oportunidad de verlos tomar decisiones difíciles de una manera que respeto mucho. Una vez vi cómo ante un reclamo técnico de un desarrollador Senior ajeno a un proyecto, previa verificación, se cambió el rumbo de una aplicación aún en contra de la opinión del PM (se privilegió la verdad técnica por sobre la cadena de mando). Otra vez vi cómo cuando una persona de un equipo realmente demostró que no servía, se lo mandó a la casa.

También tengo mucha experiencia y sé que ambas decisiones son difíciles en un entorno de gran empresa. Por eso (y no por la mesa de ping pong) me gusta Globant." (Diciembre 2008)

- “Lamentablemente este modelo de empresas tipo Globant es el que se esta imponiendo. Afortunadamente el mercado IT es inmenso y está lleno de lugares donde se puede respirar al menos por ahora.

Yo lo que planteo es lo siguiente: ¿por que nos las pasamos puteando contra la década del '90 contra el modelo de integración al mundo de Menem y la globalización, etc., etc.? Ahora la globalización y la super explotación es muchísimo peor. Globant no es mas un reflejo de esa super explotación global. Empleados altamente calificados trabajando por monedas al servicio del mundo. Y encima contentos porque pueden jugar al ping pong. La verdad, son unos tarados.

Por ahí dijeron que Globant va a perdida mes a mes y se esta expandiendo descontroladamente. No lo descarto. Porque si crece de esa manera es porque le interesa el modelo de esclavitud que tiene la empresa. NO importa que pierdan guita. Lo importante es la filosofía. Los inversores apuestan a esto por eso. Tienen garantizada la explotación de gente de muy buen nivel a bajo costo y que se somete voluntariamente a gusto. Eso si que es super competitivo. De esa manera van a llegar a cotizar en el Nasdaq en un par de años. Hay proyectos donde los pibes laburan 14 horas diarias.

Toda la "pseudo-mistica" de Globant, lo del talento, la carrera grande que podes tener ahí y demás yerbas, no es mas que un chamuyo para atrapar giles. Consejo: si sos muy pendejo y no tenes nada de experiencia, aprovechalo, pero no te quedes mucho mas de un año porque estas perdiendo el tiempo. Si sos mas grandecito, solo te puede cerrar siendo PM, de lo contrario andate a un lugar mas piola. Esta lleno de ofertas hoy en día. Y no tenes que ser tan esclavo como ahí. Y por ultimo, si podes y te da el cuero, create tu propia consulchorra ... je je” (Diciembre 2008)

- “Trabajé un tiempo en Globant, y me retiré afortunadamente en muy buenas relaciones con todos. Mi decisión se basó en que me ofrecieron un puesto realmente interesante, y una vez contratado me dijeron que eso se había suspendido y me dieron un trabajo lamentable para el esfuerzo aplicado en adquirir un skill que me identifique como profesional.
- Internamente la empresa necesita mejorar en cuanto a procesos; hay mucha entropía, nadie sabe a quien pedir las cosas o quien es responsable de cada cosa. Creo que es una empresa chica que creció muy de golpe pero sigue teniendo mentalidad de pyme.

Espero que todo eso mejore, realmente conocí a gente muy buena y capaz ahí, y en todos los casos el problema es que el potencial está desaprovechado y los sueldos son muy bajos comparados con la media del mercado.” (Enero 2009)

- “Internamente la empresa son muchas islas que lo único que buscan es cuidarse el culo y asegurarse de "cumplir su objetivo". Nadie labura con un fin común. Por esto, RRHH hace cualquiera, te venden mil cosas de lo maravilloso que es Globant y a los desarrolladores no les importa! Sin embargo, insisten, así todo el tiempo. Los proyectos andan mal, pagan miserias, echan gente buena y tienen en cargos "altos" a incompetentes... lo importante es que venden bien para afuera, o sea... es puro marketing, tanto para clientes como para futuros empleados. Es cierto lo que dijo alguien por ahí: si sos pibe o muy junior, puede que te sirva, después... mmmhhh” (Marzo 2009)
- La realidad es que varias partes tienen razón en sus comentarios. Por un lado Globant se vende bien para la gente del exterior, es eso malo? No lo creo, al contrario, es un punto de mención importante. Pero por el otro lado, yo trabajo ahora en Globant y sufro del mismo problema que la mayoría: te dicen algo y terminas

haciendo otra cosa. Y sí, los que están adentro se reparten entre gente realmente capaz e incompetentes que en conjunto trabajan 14 horas diarias y cobran poco, pero de quien es la culpa? Nuestra, los programadores, mi caso, por dejarnos convencer por eso y no quejarnos como corresponde. Y creo que de eso no hay solución, porque? Porque siempre va a estar quien ame Globant por su manera de hacer las cosas y gente que simplemente la deteste. Igual hay una herramienta, la RENUNCIA, (si no te gusta andate :)) y lo digo siendo un contra de Globant.” (Mayo 2009)

- “Yo creo que como empresa joven que es, tiene mucho que mejorar, pero yo me encontré con gente muy capaz en Globant. No me gusta hablar generalizando, así que solo hablo por lo que yo viví, pero desde mi punto de vista, cada vez que vi algo que no me gustaba, lo dije, y encontré respuesta del otro lado. La verdad que leo los primeros comentarios de esta cadena y me parece muy irreal, conociendo a los fundadores, que tengan tanta conspiración armada.

No se, creo que a veces se pierde la perspectiva de que es una empresa que nació hace solo 6 años y fue fundada por argentinos, con todo el esfuerzo que todos sabemos que eso significa. Por supuesto que veo que hay cosas para mejorar pero la cuestión es, como dijo el comentario anterior, qué hace cada uno también para cambiar eso.” (Julio 2009)

## **5.5 Globant y los medios de comunicación**

Las noticias que se pueden encontrar en relación a Globant se pueden dividir en 3 grandes ejes:

- Lo extraordinario de Globant y premios/reconocimientos
- Relación con el gobierno y proyecto TesteAR
- Adquisiciones de Globant, nuevas oficinas y nuevos empleados

### 5.5.1 Lo extraordinario de Globant y reconocimientos

En este punto se toman aquellas noticias cuya novedad depende de alguna actividad, anécdota o gestión extraordinaria de la empresa. También se toman las noticias en donde se cuenta que Globant recibió algún premio o reconocimiento por su gestión o sus logros, y en las cuales se cuenta que la empresa fue caso de estudio para universidades norteamericanas. Algunos titulares son:

¿Quiere retener a sus empleados? ¡Haga que se diviertan!

No más lugares de trabajo lúgubres o aburridos. Lo último para que los empleados se relajen y se vuelvan más productivos son los ambientes divertidos, con espacios para juegos, consolas, y música. Pase, vea y disfrute de las ideas de Globant, una empresa que hizo de la diversión de sus empleados una bandera. (Clarín; 11/2007)

Martín Migoya – Globant CEO – en Argentina para Armar (04/2008)

Video del programa de TN “Argentina para Armar” subido en You tube. Uno de sus fundadores es invitado para contar cómo llegó Globant a ser tan exitosa.

Un espacio para mentes creativas

El placer y la diversión se suman a los compromisos laborales. Te presentamos una empresa que incentiva el desarrollo de la creatividad, incluso, con la ambientación de sus espacios. (espacio Living; 03/2008)

La argentina Globant se convirtió en caso de estudio en Harvard

La empresa Globant se convirtió en caso de estudio para diversas instituciones prestigiosas: Harvard Business School y el World Economic Forum, junto a la Universidad de Stanford y Endeavor Global. Los trabajos destacan la historia como una compañía de alto impacto y cuentan su estrategia. (i.profesional; 04/2011)

Qué estudian las escuelas de negocios extranjeras de las empresas argentinas

Más de 150 estudiantes de segundo año del MBA de la Escuela de Negocios de Harvard tuvieron que proponer soluciones para los desafíos que enfrenta la empresa argentina de software Globant. (Clarín; 05/2011)

#### La argentina Globant prevé una expansión para el 2011

La productora argentina de software Globant, que tiene negocios en Estados Unidos y Reino Unido, tratará de duplicar su facturación en 2011 con la expansión de la venta de servicios a clientes de primera línea, buscando cotizar en bolsa a medio plazo. (Terra Noticias; 11/2010)

#### Global Services premió a Globant como revelación mundial

Un estudio de investigación realizado por la revista especializada Global Services y la consultora NeoIT, que reunió a las 100 mejores empresas proveedoras de servicios IT, distinguió a Globant con el primer puesto en el rubro "Top 5 Emerging Global Service Providers". El primer puesto en el rubro "Top 10 Best Performing IT Service Providers", considerado el premio mayor, fue para la empresa india Tata Consultancy Services. (CanalAR; 02/2007)

### **5.5.2 Relación con el gobierno y proyecto TesteAR**

#### Los próximos pasos de Globant en la región

Este lunes se reúnen con el gobernador Hermes Binner para contarles sus proyectos que incluyen gestionar en Rosario un Delivery Center, cotizar en Nasdaq para el 2012 y también abrir la "Globant University". Por la noche darán una charla en la Fundación Libertad en el marco del Ciclo de Cenas Empresariales. (Info 341; 05/2009)

#### El Gobierno porteño y Globant promueven empleos de IT

El Ministerio de Desarrollo Económico y la compañía de software presentaron el programa de responsabilidad social TesteAR. Se capacitará a jóvenes en aspectos técnicos, profesionales, e inglés. (Canal AR: 09/2010)

Chaco proyecta un Laboratorio de Capacitación Informática

El gobernador suscribió convenios con la multinacional Globant y el Polo de empresas locales. “Este sector no tiene techo y posee un efecto multiplicador extraordinario”, aseguró. (Chaco Día por Día)

La empresa Globant, junto al Municipio y la Cepit, lanzó un programa de formación para los jóvenes

El programa de inserción laboral en la industria tecnológica para jóvenes de sectores vulnerables se extiende al interior. Mediante esta iniciativa, a partir del 1 de agosto, y durante 4 intensivos meses, 25 jóvenes tandilenses serán entrenados en “manual testing” en las oficinas de Globant. (El Eco digital; 07/2011)

Globant presentó a los primeros graduados de TesteAR

La compañía, junto al Ministerio de Desarrollo Económico porteño, la Corporación Buenos Aires Sur y Fundación Desarrollar, realizó la ceremonia de graduación para los primeros jóvenes beneficiados con el programa. (CAI Buenos Aires; 12/2010)

Se puso en marcha el Programa “Testear Tandil”

Se inició este martes el programa de entrenamiento. Se busca la inserción laboral en la industria tecnológica para jóvenes de sectores vulnerables de nuestra ciudad, que recibirán formación durante 4 meses. (La Voz de Tandil; 08/2011)

### **5.5.3 Adquisiciones de Globant, nuevas oficinas y nuevos empleados**

Desarrollador de software a medida llega a Uruguay

Globant. Se creó con US\$ 5.000 y factura US\$ 40 millones.

La transnacional argentina especializada en software Globant se instalará en junio en la zona franca Aguada Park, donde empleará a 150 personas en su primer año de operaciones y llegará hasta 250 en 2011 con una inversión de US\$ 12 millones. (El País Digital; 03/2010)

Globant producirá desde el Chaco software para las multinacionales más grandes del mundo

La empresa que abastece a industrias como Google y Nike inauguró sus oficinas en Resistencia. El proyecto promovido por el Gobierno Provincial empleará a jóvenes chaqueños a quienes se capacitará con la más alta tecnología mundial. (Diario Norte; 08/2010)

...y finalmente llegó Globant

Si, después de infinidad de anuncios sobre la instalación de grandes factorías de software y call centers en el Chaco, por fin se concreto uno. Nada menos que Globant quienes prometen una inversión de 50 millones y la generación de 250 puestos de trabajo. (De todo un poco; 08/2010)

Globant se expande en EE.UU. con la compra de otra tecnológica

La firma argentina busca hacerse fuerte en entretenimiento para móviles y redes sociales. (La Nación; 08/2011)

Estamos listos

Con la adquisición de Nextive, Globant se convirtió en la primera empresa de software argentina en comprar otra en Estados Unidos. Globant factura 90 millones de dólares y tiene tres mil empleados. (Página 12; 08/2011)

Cristina desde un pelotero, en la inauguración de las nuevas oficinas de Globant

La Presidente de la Nación Argentina, presenció el acto inaugural de la multinacional Globant. La empresa inauguró un nuevo edificio en el microcentro porteño. El nuevo establecimiento de la compañía, que es líder en la creación de productos de software innovadores para todo el mundo, funcionará como sede principal de la empresa. (La Voz; 09/2011)

La empresa argentina Globant invierte en Colombia USD 2 millones

El 21 de septiembre, la compañía organizará un Open Day acerca de las últimas tecnologías y tendencias: Game Development, Usabilidad, Ipad & Iphone y GWT & AppEngine. (Emisora del Ejército de Colombia; 09/2010)

Argentina Globant prevé expansión 2011, mira a Nasdaq

La productora argentina de software Globant, que tiene negocios en Estados Unidos y Gran Bretaña, buscará casi duplicar su facturación en el 2011 con la expansión de la venta de servicios a clientes de primera línea, apuntando a cotizar en bolsa en el mediano plazo. (TM News; 12/2010)

Globant duplica su presencia en Rosario e incorpora más de 100 empleados

La sede rosarina de la firma tecnológica Globant se encuentra en búsqueda de nuevo inmueble para seguir expandiendo su presencia en la ciudad: es que los 900 metros cuadrados actuales de la torre Museion no alcanzan para albergar a los más de 100 nuevos empleados que proyecta tener la empresa. (Asociación empresaria de Rosario; 05/2010)

Globant sumará 100 empleados en Córdoba (sólo reclutan a la “elite intelectual” de cada ciudad)

Es una compañía distinta a las tecnológicas instaladas en Córdoba. Nació en la Argentina en el 2003 pensando en grande y de manera global y van a cerrar el 2009 con 1.400 empleados y unos U\$S 40 millones en facturación. Pero el vértigo es la regla en Globant: los planes son tener una empresa 10 veces más grande en los próximos 5 años. (Info Negocios; 12/2009)

## **CAPÍTULO 6:**

### **El proceso de comunicación en la RSE de Globant**

#### **6.1 Introducción al capítulo**

En esta tercera parte se describirá de qué manera funciona el proceso comunicacional dentro de Globant en relación a su RSE. Como primer aproximación se expondrán las estrategias comunicacionales y los canales de comunicación que se utilizan. También se contará de qué modo procede la organización para evaluar sus comunicaciones.

En este punto, nuestra fuente principal también proviene del coordinador de RSE de la empresa, Francisco Michref, ya que el se desarrolla tanto en el área de RSE como en el área de comunicación. También se tendrán en cuenta dos notas publicadas en RSE Online y en Publicados puntocero donde se habla de la importancia de la web 2.0 para la comunicación de la RSE y de las actividades de la empresa en general.

#### **6.2 La comunicación de RSE según Francisco Michref**

##### **6.2.1 Comunicación interna**

- Se utilizan mucho los mensajes apelativos.
- Se utiliza un tono informal, de colega a colega.
- Se busca ser coherente entre lo que se dice y se hace.
- Se busca hacer sentir a los globers como parte del área de RSE, preguntándole qué les gustaría hacer, invitándolos a participar y a proponer nuevas iniciativas.
- La difusión se hace vía mail, redes sociales, afiches.

##### **6.2.2 Comunicación externa**

Francisco Michref sostiene que “el trabajo de prensa se da naturalmente”, y argumenta: “Si se hacen cosas como TesteAR, a los medios les interesa. Entonces, nuestra forma de comunicarlo es haciéndolo.”

En relación a las demás prácticas de RSE, el coordinador del área admite que no se trabaja en su difusión porque para la empresa “es obvio que lo tenemos que hacer, entonces, simplemente las hacemos, no tenemos difusión.”

### **6.2.3 Evaluación de estrategias**

Para la evaluación se trabaja con una consultora de comunicación, que es también la encargada de hacer la parte de prensa de la empresa durante todo el año. Lo que se hace es un “análisis de reputación”, no exclusivo del área de RSE, en el cual se analizan anualmente las menciones positivas y negativas de Globant.

Hacia dentro, los resultados de las comunicaciones son más evidentes. Francisco Michref lo ejemplifica de esta forma: “Si yo invito a la gente a que done sangre y se presenta sólo uno, algo está fallando, pero si vienen 50, la comunicación evidentemente funcionó.” En este sentido, las comunicaciones apuntan también a motivar el nivel de compromiso, y al generar y/o evaluar las estrategias, se tienen en cuenta dos cuestiones: “observamos si es la comunicación lo que se tiene que mejorar o si son las acciones que se proponen”, afirma Michref.

## **6.3 La Web 2.0 como herramienta de comunicación corporativa**

### **6.3.1 “La RSE 2.0 nace del interior de la empresa”**

En el evento de Social Media Week<sup>5</sup> Buenos Aires, realizado el 20 de Septiembre de 2010, hubo un panel denominado “¿Por qué el Social Media es vital para la RSE? En el mismo se presentaron varios casos, uno de los cuales fue el de Globant, expuesto por María José Peirano, coordinadora de RSE de la empresa en ese momento. A continuación se destaca un fragmento de la nota publicada en RSE Online (La RSE 2.0 nace del interior de la empresa)\_sobre dicho evento:

---

<sup>5</sup> Social Media Week es uno de los eventos organizados más originales del mundo; ofrece, a través de una serie de actividades interconectadas en distintos lugares del planeta, una perspectiva global sobre tendencias emergentes en medios sociales y móviles, abarcando las industrias más importantes, y brindándoles acceso a todos los participantes.

“Allí, María José Peirano, CSR Manager de Globant, comenzó dirigiéndose directo al punto: “Desde la primer comunicación interna sobre RSE ya estábamos linkeando nuestra presencia en las Redes Sociales”. Además agregó que “para una segunda etapa” contemplan sumar un blog que les permitirá también iniciar una segunda fase de conversación con algunos de sus grupos de interés.

La responsable de RSE de Globant se refirió también al que denominó “el proyecto estrella de RSE en Globant”: TesteAR. “Este proyecto – aseguró - es el primer programa de RSE que nace con una gestión de Social Media: Tutores y Participantes llegaron a él a través de las redes sociales.”

Una clave de TesteAR, según Peirano, es “que sea algo que se construye junto a otras empresas del sector IT”. Reconoce además, que “un programa como TesteAR aliviana las tareas de selección de recursos humanos”. Y para Federico Seineldin, hoy Director en Globant Rosario, “TesteAR es un proyecto con altas chances de convertirse en un buen caso de negocio inclusivo.”

Qué herramientas usan en Globant en su estrategia de RSE 2.0: centralizan el uso a través de CoTweet, lo que les permite además la monitorización de los mensajes en equipo.” (RSE Online; 09/2010)

### **6.3.2 “Charla con Wanda Weigert, Communications Manager de Globant”**

Comunicados puntocero publicó en su sitio una entrevista que le hicieron a Wanda Weigert, coordinadora del área de comunicación, acerca de cómo se da la inserción de Globant en la Web 2.0, qué funciones le otorgan a la comunicación en los perfiles que la empresa tiene en las diferentes redes sociales y cómo se produce la interacción entre los perfiles y el sitio web. En la nota se rescatan los siguientes fragmentos de Wanda Weigert:

“En Facebook la función sería comunicarnos con nuestros Globers y con los potenciales Globers. Lo hacemos a través de publicaciones que cuenten las

novedades de Globant, incluyendo reconocimientos, eventos, noticias de tecnología, etc. Y tenemos separado lo que es el canal de Recruiting (reclutamiento). En los canales de Globant institucional y en el de las oficinas no ponemos búsquedas. También tenemos el canal de Responsabilidad Social. Todos los canales están referenciados desde el Canal institucional y todos están interrelacionados.

Renovamos el Sitio y ahí están los links a los perfiles institucionales de cada red social, de Twitter, de Facebook, de LinkedIn y de YouTube. Y lo que hacemos también en algunas secciones es tomar los feeds de Twitter y los de Facebook también. Entonces por ejemplo en la parte de eventos ponemos los feeds de Twitter, donde están los perfiles de los gerentes y los directores, también se toma el feed de su Twitter para que la gente lo vaya viendo. Ese es el rol, desde ahí nosotros queremos que el sitio sea la puerta de entrada, entonces vos entras a la Home y ya ves los últimos tweets de cada red social.” (Comunicados puntocero; 05/2011)

## **CAPÍTULO 7:** **Análisis de información**

### **7.1 Introducción al capítulo**

Antes de comenzar con el análisis propiamente dicho, cabe aclarar que al momento de realizar el trabajo de campo, se tuvo en consideración la teoría de Maturana y Varela a propósito de las formas de conocer y las formas de comunicar. De este modo, se puede observar que se intentó recolectar información sobre una misma temática desde diferentes perspectivas. Así, “como todo acto de conocer trae un mundo a la mano”, se tuvo en cuenta no sólo la visión oficial de Globant acerca de la organización y el desarrollo de su RSE, sino también opiniones de globers y ex-globers y diversas notas que los medios de comunicación publicaron sobre la empresa.

En base a lo dicho anteriormente, se intentará hacer un análisis que integre todos los puntos de vista y refleje de manera más o menos real cómo es la organización y cómo funciona el proceso de comunicación en el desarrollo de su estrategia de RSE.

### **7.2 Globant como organización**

#### **7.2.1 La mirada oficial sobre Globant a través de Flores**

Si tomamos la teoría de Flores acerca de la organización se puede afirmar que desde un principio Globant fue el resultado de “redes de conversaciones, compromisos lingüísticos y actos de hablas orientados a la ejecución con éxitos de acciones”. Esto queda demostrado en la historia ya contada sobre cómo surge la idea de la empresa, desde el primer momento ellos pensaron: “Hay una pasión por crear una multinacional de origen argentino que sea líder a nivel mundial”, expresa uno de los socios fundadores. Todo lo que ocurrió a continuación de esta declaración/promesa, sólo fue la producción de “condiciones de satisfacción y temporalidades” para cumplir dicha promesa.

Otro ejemplo de cómo Globant nace como consecuencia de “la comunicación como espacio de acción, como generación de compromisos sociales” es dado por el coordinador del área de RSE, quien también cuenta que desde sus orígenes, los fundadores de la organización eran motivados por sueños y proyectos particulares que luego serían el motor de la empresa: “Desde el principio, ellos pensaban y querían una empresa en la que a ellos les hubiera gustado trabajar, y a la cual un programador tenga ganas de volver a trabajar todos los días.” Finalmente, Francisco Michref hace hincapié en el “cambio de dos paradigmas” que Globant se propuso desde su inicio con la intención de agregar valor a la organización. En primer lugar, mostrar que una multinacional no necesariamente tiene que ser extranjera. En segundo lugar, demostrar que un profesional puede desarrollar su carrera sin tener la obligación de mudarse al extranjero o a Capital Federal.

En la actualidad, se puede afirmar que la mayoría de las declaraciones y promesas que construyeron la base de Globant se cumplieron y una vez más esto demuestra que “lo que las empresas producen son más bien condiciones de satisfacción y temporalidades y no simples cosas.”

## **7.2.2 La empresa desde diversas perspectivas a través de Echeverría**

### **7.2.2.1 Globant sobre Globant**

Desde su aporte teórico que continúa con los lineamientos de Flores, Echeverría nos brinda cuatro razones por las que las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización. Para describir más en profundidad a Globant como organización, se tomarán dichos aportes para aplicarlos en el análisis desde la perspectiva oficial y desde las diferentes miradas de empleados, ex – empleados y medios de comunicación.

Además de lo que ya se expresó acerca de la perspectiva oficial de la organización, cabe agregar “la coherencia” de la cual se jacta la empresa. En su discurso Francisco Michref hizo referencia en más de una ocasión a la coherencia que refleja Globant, de qué manera la empresa dice y hace de

acuerdo a sus valores, principios y objetivos. Aquí es donde entra la RSE, ya que desde un principio la organización se planteó objetivos ambiciosos, que la obligaron a constituir “modos” sustentables en el largo plazo. Entonces, fue su mismo discurso, sus mismos objetivos, sus mismas ambiciones los que comenzaron a darle a Globant los primeros lineamientos de RSE.

En relación a lo dicho en el párrafo anterior, se pueden resaltar dos de los motivos que Echeverría argumenta acerca del lenguaje como constructor de la realidad de las organizaciones. Por un lado, el autor afirma que “la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas, que resultan de conversaciones. Hay compromisos que unen a las personas con la organización y ésta a su vez depende de esos compromisos para su funcionamiento”. Por otro lado, también expresa: “las organizaciones desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida. De esta manera, se legitima el sentido de pertenencia y la identidad de la organización y por ende, se construye un futuro compartido a partir del cual los miembros ejecutan sus acciones desde una base consensual.” (Echeverría; 1994) Se han resaltado estas dos causas porque teorizan la forma en que Globant se convirtió en la primera multinacional argentina de software, porque frases como “red de promesas mutuas” y “futuro compartido” reflejan lo que la empresa logró hacer desde sus orígenes para crecer exponencialmente año tras año y tener en la actualidad casi 4.000 empleados.

#### **7.2.2.2 Globers sobre Globant**

La visión de los globers es muy variada al momento de evaluar a su organización. Algunos la desprecian abiertamente, otros la defienden reconociendo que tiene cosas por mejorar, otros destacan sus cosas positivas y negativas haciendo más hincapié en una que en otra. A continuación se expondrán algunos de los comentarios ya nombrados anteriormente, para reconocer los diferentes matices y analizarlos desde la teoría de Echeverría:

- “La empresa es hipócrita y poco coherente con lo que hace hacia dentro y lo que muestra hacia fuera. Igual está bueno la flexibilidad horaria y laboral, los clientes que se manejan (Google, Electronic Arts, etc.) y la posibilidad de conocer y utilizar nuevas tecnologías”.
- “Tengo 14 años de experiencia laboral y no conocí ninguna compañía IT que le ponga tanta onda a mantener contentos a sus empleados y al tanto de sus necesidades. Menos con clientes tan grosos y tan bien vista en el exterior. No pagaré mucho, pero los contactos que conseguís acá no los conseguís en ningún lado. Si sos vivo, los posibilidades que te da Globant son muy grandes”
- “Internamente la empresa necesita mejorar en cuanto a procesos; hay mucha entropía, nadie sabe a quien pedir las cosas o quien es responsable de cada cosa. Creo que es una empresa chica que creció muy de golpe pero sigue teniendo mentalidad de pyme.”
- “Internamente la empresa son muchas islas que lo único que buscan es cuidarse el culo y asegurarse de "cumplir su objetivo". Nadie labura con un fin común. Por esto, RRHH hace cualquiera, te venden mil cosas de lo maravilloso que es Globant y a los desarrolladores no les importa!”

Tomando en cuenta estas diferentes perspectivas, se puede encontrar en algunos puntos de la organización, el “trasfondo compartido” o la “visión compartida” de los cuales teoriza Echeverría. En general, se reconoce un buen clima laboral con horarios flexibles y un ambiente distendido, una excelente posibilidad de conocer todos los avances tecnológicos y crecer profesionalmente; y el prestigio que significa estar trabajando en una multinacional argentina de reconocimiento internacional que tiene como clientes a Google, Nike, Disney, etc. Por otro lado, existe un acuerdo en que los sueldos son bajos o no son tan altos y en que Globant aún debe aprender a controlar o mejorar cuestiones de organización.

Según el autor, una “visión compartida” permite la legitimación del sentido de pertenencia y la identidad de la organización y por ende, “la construcción de un futuro compartido a partir del cual los miembros ejecutan sus acciones desde una base consensual.” Además, todo esto “es posible a través de las prácticas comunicativas cotidianas que se generan.” (Echeverría; 1995)

En base a lo dicho, se puede afirmar que aquellos globers que comprendieron y se comprometieron con los proyectos y la visión de Globant desde que ingresaron a la empresa, apropiándose y construyéndolos día a día, son las personas a las que le agrada la organización, y rescatan sus virtudes por sobre sus carencias. Estos globers son más conscientes de que la organización y su futuro se construyen cotidianamente entre todos y que para cambiarla y mejorarla hace falta el aporte de todos, con sus críticas y sugerencias.

### **7.2.2.3 Medios sobre Globant**

En relación al corpus de noticias que se ha construido, se puede observar que las mismas, al hacer referencia a Globant, siempre rescatan una serie de atributos y detalles de la historia de la empresa. Los mismos se enumeran a continuación:

1. Globant aspira a ser una multinacional de origen argentino
2. Cuándo, cómo y quiénes la fundaron.
3. Cuánto crece anualmente en número de empleados y facturación.
4. Qué hacen y cuáles son sus principales clientes.

Estos son los puntos que todas las noticias destacan de alguna u otra forma, luego hay notas que detallan algunos de ellos en particular o toman otras virtudes de Globant y las describen, por ejemplo:

- Globant como un ambiente laboral distendido y flexible que motiva la creatividad del empleado.
- La sala de juegos de Globant
- Proyecto TesteAR
- Premios y adquisiciones de Globant

Como se puede observar, la totalidad del corpus son noticias que hablan bien de la empresa y más o menos de los mismos aspectos, esto significa que Globant ha sabido construir un perfil y una reputación de acuerdo a sus valores y a lo que desea lograr como organización.

### **7.3 Cultura organizacional de Globant**

A continuación se realizará el análisis de la Cultura de Globant, considerándose ésta un punto clave en la organización y en el desarrollo de la RSE de la empresa. Esto se debe a dos razones particulares pero interdependientes entre sí:

- Desde un principio, los fundadores de Globant tuvieron en claro y delinearon una cultura (que luego se convirtió en el “Globant Manifiesto”) que creyeron era la indicada para lograr una organización exitosa con colaboradores creativos e inteligentes y clientes especiales.
- Las personas que ingresan a Globant lo hacen no solamente por sus conocimientos técnicos, si no también por contar con un determinado perfil psicológico que concuerda con la Cultura que promueve la empresa. De todas formas, son los globers que trabajan día a día en la organización los que hacen que una Cultura determinada sea posible.

#### **7.3.1 Cultura a nivel gerencial**

Respecto a la cultura que tiene la empresa a nivel gerencial y de toma de decisiones, se destacan los siguientes párrafos de la nota publicada en IT (Information Technology) Magazine, en los que directores y profesionales allegados a la empresa opinan de acuerdo a sus conocimientos:

“Son flexibles, toman riesgos y son rápidos para implementar. En cuanto al modelo de negocios, es destacable el sentido de oportunidad al haberse incorporado como jugador del mercado de outsourcing.”  
(Alejandro Mashad, Director ejecutivo de Endeavor)

“Es una compañía interesante. Desde el punto de vista de la tendencia general, tiene el viento a favor del mercado, al estar localizada en una región con potencial en servicios de IT. Además, la clave también está en su cultura, con énfasis en el servicio al cliente y en potenciar los recursos humanos que hay disponibles en la Argentina y en America Latina. El foco es crecer en tamaño y calidad, y no son objetivos de corto plazo.” (Francisco Alvarez Demalde, director de Globant y socio de Riverwood Capital)

“La cultura de “start up” que los distingue es tanto la fortaleza como el punto débil de la empresa. Los vuelve muy ágiles, si hay algo que hacer se hace y no se piensa tanto en el procedimiento y en sus reglas. Pero eso es también un reto, porque es muy difícil gestionar una empresa sin organización y reglas. Crecen mucho y son muy celosos de conservar esa cultura, pero tendrán que ganar en organización sin por eso llevar el péndulo hacia un a empresa burocrática.” (Borja Borrero, estudiante del MBA del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Trabajó en Globant en el desarrollo de un plan de integración y adquisición de compañías)

Como se puede observar en las opiniones anteriores, Globant ha sabido construir una cultura particular de acuerdo a sus principios y al perfil de sus fundadores. Esto se refleja y se deja apreciar desde la mirada de un tercero, tal como dice Brandolini: “No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.”

### **7.3.2 La Cultura de Globant según la clasificación de Ritter**

A continuación se hará un análisis de la Cultura de la empresa de acuerdo a la clasificación que nos ofrece Ritter acerca de las cuatro funciones primarias inherentes a cualquier cultura: Identificación, integración, coordinación y motivación.

Identificación: Globant refleja un ambiente relajado y flexible, el cual cree adecuado para atraer a jóvenes creativos e ingeniosos para formar parte de sus proyectos. Esto se intenta lograr mediante una serie de beneficios que se les otorga a los globers para que se sientan a gusto en la empresa, con la posibilidad de distenderse, opinar, divertirse, etc., creando así un clima laboral cálido y productivo.

Este perfil resulta atractivo para algunos trabajadores, y es en ellos donde el proceso de identificación con la organización resulta más fluido y hasta espontáneo. Sin embargo, en nuestra investigación también se pudo apreciar ciertas críticas por partes de algunos globers. Además de sueldos bajos o no tan altos, los globers critican eso mismo que otros aprecian de la organización. Mientras estos últimos disfrutaban de su trabajo y de los beneficios que les brinda Globant, varios disconformes sostienen que estos son sólo una fachada para tener una buena imagen y para retener a los empleados que en realidad son explotados. “La empresa es hipócrita y poco coherente con lo que hace hacia adentro y lo que muestra hacia fuera”, resume un glober rosarino.

Integración: A pesar de la diversidad de opiniones de los globers hacia la empresa, todos en su mayoría reconocen llevarse bien con sus compañeros y destacan un excelente ambiente laboral. Esto además se puede apreciar en los distintos eventos extra-laborales que organiza Globant, a los que un número considerable de globers asiste y disfruta. También se puede observar en las distintas campañas de Responsabilidad Social u otras actividades no obligatorias que se organizan desde la empresa, que cuentan con varios integrantes que deciden ayudar y colaborar en equipo.

Coordinación: En relación a esto Ritter afirma que la cultura “permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y decisión dado que todos se guían por los mismos principios.” (Ritter; 2008) Esto se da de una manera particular en Globant, ya que el trabajo de programador generalmente requiere cierta independencia y concentración. Además, no se debe olvidar que el glober tiene la libertad de trabajar y descansar cuando desea, si

finalmente cumple con el objetivo propuesto. Lo que se busca y se intenta lograr es que los colaboradores se sientan responsables y comprometidos con sus proyectos y clientes, de esta manera son ellos mismos los que se fijan límites y permiten libertades. Al respecto se pueden encontrar opiniones enfrentadas:

- “Internamente la empresa son muchas islas que lo único que buscan es cuidarse el culo y asegurarse de "cumplir su objetivo". Nadie labura con un fin común.”
- “Yo trabajo en Globant desde hace poco, pero ya tuve oportunidad de verlos tomar decisiones difíciles de una manera que respeto mucho. Una vez vi cómo ante un reclamo técnico de un desarrollador Senior ajeno a un proyecto, previa verificación, se cambió el rumbo de una aplicación aún en contra de la opinión del PM (se privilegió la verdad técnica por sobre la cadena de mando).”

Motivación: Acerca de esto, Ritter sostiene que una persona que tiene una base de referencia clara en su trabajo es alguien que encuentra sentido a su trabajo. En Globant se intenta que los empleados estén motivados siempre, esto se puede apreciar mediante los beneficios que les otorgan, los desafíos que les presentan, la oportunidad de hacer contactos con empresas como Google o Electronic Arts, la posibilidad de ir a trabajar afuera, etc. Todo esto además se hace con una base de referencia de fondo, que es el Globant Manifiesto, 6 principios claves en la empresa: Actúa éticamente, piensa en grande, innova, aspira a la excelencia en nuestro trabajo, trabaja en equipo, diviértete.

### **7.3.3 Una reflexión desde Bourdieu y Flores**

En base a todo lo anterior, se puede concluir que la cultura de Globant está muy bien definida o por lo menos, bien enfocada hacia lo que busca, lo que quiere lograr y de qué manera, y eso le da un perfil único a la empresa, que puede simpatizar a algunos y a otros no tanto. Según Bourdieu, el hábitus “da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción, sistematizando el conjunto de las prácticas y garantizando de este modo su coherencia con el desarrollo organizacional.” (García Canclini; 1985). Pues

bien, las prácticas producto de las reinterpretaciones del hábitus que predomina en Globant, tienden a ser, según éste, prácticas creativas, más bien independientes, con cierto grado de protagonismo de quien las propone, hace y/o implementa, que pueden venir de cualquier nivel “jerárquico” (CEO, Senior, Junior, etc.), que pueden ser exitosas y continuar o tener fallas y replantearse o caducar. Es decir, Globant mantiene más bien un modo “horizontal”, flexible y que prioriza la rápida resolución de conflictos antes que una metodología burocrática. Esto permite que varias veces las prácticas sean innovadoras o transformadoras, y que el hábitus continúe siendo el mismo, debido a su laxidad. Sin embargo, esto también puede generar inconvenientes en la organización, como se puede apreciar en los siguientes comentarios, ya expuestos anteriormente:

- “...si hay algo que hacer se hace y no se piensa tanto en el procedimiento y en sus reglas. Pero eso es también un reto, porque es muy difícil gestionar una empresa sin organización y reglas.” (Borja Borrero, estudiante del MBA del Massachusetts Institute of Technology (MIT))
- “Internamente la empresa necesita mejorar en cuanto a procesos; hay mucha entropía, nadie sabe a quien pedir las cosas o quien es responsable de cada cosa.” (Ex – glober)

Algo similar ocurre si analizamos la cultura de Globant desde la “relación movilización – transformación” de la que nos habla Flores. Según el autor, para movilizar se debe producir una inflexión de estilo o también, generar las condiciones necesarias para cultivar estilos. Si se consideran diferentes situaciones, se puede afirmar que Globant cuenta con ambos escenarios. Por un lado propone distintas prácticas y actividades para que los globers se sientan identificados con una u otra y se comprometan con alguna campaña, formen parte en la organización de algún evento, etc. Por otro lado, la empresa se muestra como una organización abierta y flexible, que deja lugar y apoya las iniciativas particulares mediante la difusión, financiación y/o premiación. “Nos centramos mucho en la performance individual. Creemos que hay que destacar y fomentar el crecimiento según el rendimiento de cada

uno”, cuenta el coordinador del área de RSE. El ejemplo más concreto de esto es el programa “Globers que hacen campaña”, que tiene como objetivo difundir las distintas iniciativas que tienen los empleados aunque no estén definidas de antemano en el plan de acción del área.

#### **7.4 La RSE como estrategia corporativa en Globant**

Se debe recordar que el término “estrategia” es abarcado desde una perspectiva foucaultiana y, por lo tanto, es estrictamente discursivo. También se debe tener en cuenta que el surgimiento de la RSE como estrategia corporativa será adaptado para ser analizado en los límites de la empresa y no como aparición a nivel mundial o nacional, proceso que fue brevemente desarrollado al inicio de esta tesis.

##### **7.4.1 Surgimiento**

Como se ha desarrollado anteriormente, teniendo como fuente principal la entrevista con el coordinador del área de RSE, Francisco Michref, Globant ha tenido prácticas de RSE desde sus inicios. Sin embargo, éstas iniciativas estaban más relacionadas a los valores y principios de sus fundadores y a una visión bastante ambiciosa a largo plazo, que los obligó a pensar en cuestiones de sustentabilidad. Esto se puede apreciar en los siguientes comentarios:

- “Desde el principio, ellos pensaban y querían una empresa en la que a ellos les hubiera gustado trabajar, y a la cual un programador tenga ganas de volver a trabajar todos los días.” (Francisco Michref – coordinador del área de RSE)
- “Hay una pasión por crear una multinacional de origen argentino que sea líder a nivel mundial.” (Guilbert Englebienne – socio fundador)

Sin embargo, el concepto de RSE no ingresa a Globant si no hasta el 2005, cuando comienza su relación con Endeavor. Luego de ser reconocidos “Emprendedores Endeavor” y alcanzar su primera ronda de inversiones,

Globant comienza a familiarizarse con el tema de la RSE. En el 2008, gracias a una consultoría de RSE financiada por American Express, fueron concientizándose en el tema y se percataron de que varias de sus políticas de empresa se encontraban relacionadas con esta idea.

En este sentido, la RSE como estrategia se fue abriendo espacio en Globant paulatinamente. En primer lugar, aportando teoría, conceptos y metodologías a lo que ya se venía haciendo, estructurando, de este modo, y haciendo más eficientes las prácticas o programas que hasta ese momento se hacían con sentido común y buena voluntad. En segundo lugar, proporcionando nuevas ideas y campos de acción para que gradualmente la RSE se convierta en transversal a la organización y pase a ser una filosofía o ideología de empresa, más que un área extra donde se concentran las buenas acciones. Al respecto, se pueden apreciar los siguientes comentarios de Francisco Michref:

- “Se empezó a ver la RSE como una herramienta de gestión muy eficiente para lograr lo que queríamos hacer”.
- “Se empezó a usar la nomenclatura de la RSE para estructurar los que se estaba haciendo y para hacer más cosas”.

Según Albano, Foucault sostiene que las estrategias “no surgen de la aplicación de un proyecto deliberado y anterior al discurso” sino que “se trata de relaciones discursivas restringidas y específicas vinculadas a un campo de prácticas no-discursivas y que permiten referirse a ellos, elaborar sus conceptos, formar sus enunciados.” (Albano; 2007) Ahora bien, si se analiza la estrategia de RSE en los límites de la empresa, se puede afirmar que en parte, ésta sí consistió en la “aplicación de un proyecto deliberado y anterior al discurso”, ya que el concepto se conoció en un momento y a partir allí se fue integrando paulatinamente a la organización. Es decir, a nivel mundial, la RSE como estrategia nace a través “de relaciones discursivas restringidas y específicas vinculadas a un campo de prácticas no-discursivas y que permiten referirse a ellos”, pero a Globant esta temática ingresa ya

preestablecida. Y es a partir de su teoría y conceptos que la empresa puede delinear su propia estrategia de RSE, en parte aplicando y adaptando conceptos ya existentes, y en parte inventando nuevos conceptos que puedan referirse a sus prácticas.

De este modo, Globant estructuró su área de RSE a partir de cuatro pilares fundamentales, ya desarrollados anteriormente, desde donde se desprenden todas sus actividades:

- Live ethically (vivir éticamente)
- Think green (Piensa en verde)
- Globant Inclusive (Globant Inclusivo)
- Ready to help (Listo para ayudar)

#### **7.4.2 Funcionamiento**

La división de las prácticas de RSE en estos cuatro pilares permite no solamente organizar el área de manera eficiente sino también llegar concretamente a los públicos a los cuales se dirige: los globers a nivel interno y los potenciales trabajadores a nivel externo.

En este sentido, se utilizan conceptos breves y contundentes y con un tono más bien familiar e informal que permiten captar la atención rápidamente y la fácil asimilación de su significado. Por ejemplo, títulos como “Actúa éticamente”, “Diviértete”, “Piensa en verde” o “Listo para ayudar” (por nombrar sólo algunos) son conceptos o imperativos concisos que llaman la atención y permiten hacerse una idea general sobre que tratan o a que cuestiones se refieren, brindando al público, entonces, la posibilidad de identificarse con el tema y ser partícipe o no de sus actividades.

Cuando se habla de públicos precisos no se excluye la posibilidad o intención de que los temas de RSE lleguen a otras personas, pero en relación al público externo, Francisco Michref admite que no se trabaja demasiado en ese aspecto, y argumenta: “el trabajo de prensa se da naturalmente, si se hacen cosas como TesteAR, a los medios les interesa. Entonces, nuestra forma de comunicarlo es haciéndolo.”

Ahora bien, si nos referimos concretamente al funcionamiento de la estrategia de RSE en Globant, se puede afirmar que tiene diversos resultados, especialmente a nivel interno. Como se ha expuesto anteriormente, dentro de la organización existen globers que les gusta trabajar en Globant y participan de sus actividades de RSE, y por el contrario, se hallan los trabajadores que ven todas estas cuestiones como hipócritas y como una manera de “quedar bien hacia afuera.” Sin embargo, son muchos los que colaboran o intentan aportar algo desde su lugar. Por ejemplo, “Globers que hacen campaña” es una alternativa que nace por la inquietud de los mismos trabajadores de querer ayudar. De este modo, a través de campañas sencillas como juntar tapitas, juguetes o ropa para una ONG o gente necesitada, muchos globers se suman a la idea de querer ayudar y aportar a la RSE de la empresa.

Finalmente, la estrategia de RSE a nivel externo funciona naturalmente. Según Francisco Michref, no se pone tanto ímpetu en difundir las prácticas de RSE hacia el exterior por dos motivos interrelacionados: Uno, porque “su manera de difundirlo es hacerlo”; dos, porque “si se hacen cosas como TesteAR, por ejemplo, a los medios les interesa y lo difunden.” En este sentido, las noticias que mayormente se publican sobre la empresa se encuentran relacionadas con el ya mencionado proyecto TesteAr, con premios y reconocimientos o con nuevas adquisiciones.

Por otro lado, desde su primer vínculo con Endeavor, Globant comenzó a relacionarse con distintas organizaciones que podían sumar o potenciar sus prácticas de RSE.

### **7.4.3 Proceso de comunicación**

Si bien el proceso de comunicación que se construye en torno al desarrollo de la estrategia de RSE se fue tratando a lo largo de este capítulo, ahora se expondrán sus puntos más importantes y se describirán algunas cuestiones más que están relacionadas exclusivamente con las tácticas comunicacionales que se utilizan a nivel organización.

- Desde sus inicios, Globant desarrolló una cultura coherente con sus aspiraciones de sustentabilidad a largo plazo y con principios y valores que fundaron casi inconcientemente las bases de lo que luego se transformaría en RSE.
- Gracias a su relación con Endeavor, Globant pudo familiarizarse con el concepto de RSE y luego de una consultoría, pudo percatarse de su inclinación hacia este tema y comenzar a profundizarlo y tratarlo concientemente.
- El ingreso de la estrategia de RSE a la organización logró que esta pueda apropiarse de distintos conceptos y metodologías para mejorar lo que ya se venía haciendo y captar nuevas ideas para desarrollar nuevas prácticas.
- La estrategia de comunicación que se desarrolló implicó un vocabulario simple, conciso y contundente para que pueda llamar la atención y dar una idea inmediata sobre lo que se trata.
- Los resultados de dicha estrategia tienen resultados opuestos a nivel interno. Por un lado se encuentran los trabajadores que consideran toda actividad de RSE como algo hipócrita y sólo con el fin de generar una buena reputación hacia el exterior. Por otro lado, se hallan los globers que se comprometen con la empresa y sus actividades y participan activamente de estas.
- Hacia el exterior, los resultados son muy buenos, la empresa es reconocida por su historia, por sus clientes, por su crecimiento anual, por su cuidado del capital humano, por algunas de sus actividades de RSE (TesteAR principalmente), etc.

- Para evaluar la comunicación, la empresa trabaja en conjunto con una consultora durante todo el año y realiza balances anuales para analizar la repercusión de sus actividades tanto a nivel interno como externo.
- Las redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn y YouTube) son un punto clave en la comunicación de la organización, tanto de sus prácticas de RSE como de todas las actividades en general. Según lo que se quiera lograr o a qué público se quiera llegar, se utilizan distintas redes sociales o se pone hincapié más en una que en otra, aunque todas se hallen hipervinculadas. Si tomamos como ejemplo la comunicación de la “RSE 2.0”, existe un grupo en Facebook, “CSR Globant”, que es muy activo y está principalmente dirigido a los globers o potenciales trabajadores. Allí se exponen las actividades que se hicieron, se suben fotos, se invita a participar a futuros eventos, etc., y el nivel de comentarios y de participación de los globers es bastante alto. Por otro lado, María José Peirano, ex coordinadora del área de RSE de Globant, se refiere a TesteAR de este modo: “Este proyecto es el primer programa de RSE que nace con una gestión de Social Media: Tutores y Participantes llegaron a él a través de las redes sociales.” (RSE Online; 09/2010)

### **Conclusión**

Durante el desarrollo de la tesis se ha podido observar diferentes apreciaciones sobre Globant respecto a su estrategia de RSE o como organización en general, sin embargo existen ciertas realidades que no se pueden negar: Globant, consciente o inconscientemente, ha tenido prácticas o formas de gestión relacionadas a la RSE desde un principio, y ha logrado montar un área de RSE pudiendo así optimizar estas prácticas y crear nuevas.

Hay quienes sostienen que la RSE es sólo una cuestión marketinera para darle fama a la empresa o para descontarse impuestos. Yo creo que la RSE es más que una herramienta de gestión para lograr ciertos objetivos, este concepto está más relacionado a una filosofía de vida y a fines de largo plazo que son claros y concisos, y que en definitiva se corresponden a una sola meta, la sustentabilidad del mundo tal y como lo conocemos.

Cierta vez, en una jornada de RSE que organizó Moverse en Rosario, escuché que a la RSE se llega por convicción, conveniencia o coacción, pero que en definitiva los resultados son los mismos si tomamos el concepto como lo definimos anteriormente. Si se analiza a Globant, claramente se puede afirmar que la organización llegó a la RSE por convicción, por la certeza de que esa era la mejor forma de llevar adelante una empresa, sin embargo, si se cambia la perspectiva, también se pueden argumentar los otros dos factores. A Globant le convenía llegar a la RSE porque estaba relacionado a lo que la empresa ya venía desarrollando, gracias a la RSE Globant le pudo poner nombre y darle forma a lo que ya hacía. Si se observa aún más allá, también se puede sostener que la coacción tuvo su parte. Los fundadores de la empresa tuvieron claro desde un principio cuáles eran sus metas: lograr la primera multinacional argentina con los trabajadores más aptos y creativos del país y en un espacio de trabajo óptimo donde a los globers les de gusto volver todos los días. Fueron, entonces, sus aspiraciones de largo plazo las que forjaron a los fundadores de Globant llegar a la RSE.

Ahora bien, no tendría sentido analizar de qué manera llegó la RSE a Globant, si no observáramos también que importancia tuvo ésta en la organización. La RSE vino a reorganizar y reforzar un modo de gestión que la empresa consideró el indicado desde su inicio. Este “modo” estaba relacionado con integrar transversalmente en la organización ciertos valores y principios que creyeron los apropiados para sus aspiraciones. Esto conformó lo que se denominó el Globant Manifesto de la empresa, que a su vez se convirtió en el motor de lo que finalmente se conocería como la RSE de Globant.

De este modo, los fundadores consideraron que para llegar alto, tendrían que aspirar alto y tener las mejores herramientas, y en el área de programación eso correspondería a buscar “los mejores programadores” del país. Entonces, para captar la atención de los potenciales globers, dijeron: “¿Qué empresa es buena para trabajar? – Google – Bueno, creemos un Google argentino.” Así se iniciaron con todos los beneficios relacionados al área de RR.HH y en la medida que crecieron y tuvieron buenos resultados, fueron ampliando su abanico de buenas prácticas hasta integrar la estrategia de RSE y crear oficialmente el área en el 2010.

Si reflexionamos un poco más acerca de la RSE de Globant, diría también que es una buena herramienta al momento de la selección de personal. Creo que la organización no sólo selecciona sus empleados por su capacidad, aptitud o creatividad al programar, si no que además busca un perfil de personalidad que coincida con la cultura organizacional que se pretende promover. Por eso se puede observar bastante entusiasmo en los globers a la hora de participar desinteresadamente en alguna de las campañas de la empresa o de tener iniciativas propias para colaborar con la comunidad. Esto es algo que se puede apreciar a simple vista ingresando al muro de “CSR – Globant” (<http://www.facebook.com/GlobantCSR>) en facebook, donde permanentemente se están posteando fotos de las campañas solidarias, invitaciones a nuevas actividades y donde se observa que los globers participan activamente, tanto en las prácticas de RSE como en los comentarios.

Sin embargo, como se advirtió al principio, también hay globers que no están contentos con la organización o su RSE. En Rosario se ha entrevistado a un representante de RSE en esta ciudad, y su testimonio no fue precisamente alentador al momento de referirse a esta área o de describir el compromiso de los globers con la misma. Según esta persona, los trabajadores no participan porque no les interesa y porque no se encuentra en su personalidad el afán de ayudar o de ser parte de estas campañas. Además, había una molestia particular en el discurso de este glober al tratar el tema del sueldo, para él y para muchos trabajadores más, el “sueldo bajo” es un asunto que produce rechazo a Globant. Como consecuencia, este desprecio hace ver a la empresa como hipócrita en lo relacionado a la RSE o a la reputación que ésta tiene hacia el exterior.

De todas maneras, las opiniones contrapuestas se pueden explicar por varios factores, principalmente: cuál es el bagaje sociocultural que traen los trabajadores al momento de ingresar a la organización, cuáles son sus expectativas respecto a ésta y cómo se desarrolla el proceso de comunicación dentro de la empresa en cada uno. La construcción de significaciones puede ser muy amplia, y mientras un glober cree que puede llegar lejos siendo parte de una organización honesta con una misión clara, otro sólo considera que trabaja para una empresa egoísta que cuida sus propios intereses y que tiene creado todo un artificio de “buenas prácticas” sólo para engañar a sus grupos de interés.

### **Bibliografía**

**ALBANO, S.** (2007) “La formación de estrategias” en *Michel Foucault. Glosario epistemológico*” Bs. As. Quadrata

**ALEA GARCÍA. A** (2007) “Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible” en *Futuros: Revista Trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable*. Nº 17, vol.5. Disponible en:

[http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm) [http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm) Visitado en Noviembre 2010

**ARROYO, A.** (2011) Nuevos desafíos para la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina 2011. Disponible en:

<http://danielarroyo.blogspot.com/2011/05/nuevos-desafios-para-la-responsabilidad.html>

Visitado en Octubre 2011

**BARBERO, J.M.** (1998) *De los medios a las mediaciones*. Gustavo Gili S.A.

**BARBERO, J.M.** (2007) *Tecnicidades, identidades, alteridades: des-ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo*. Guadalajara. ITESO.

**BRANDOLINI, A. y GONZALES F. M.** (2008) *Comunicación Interna. Recomendaciones y errores frecuentes*. La Crujía. Buenos Aires.

**BONIL, J., SANMARTÍ, N., TOMÁS, C. Y PUJOL, RM.** (2004) “Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas Sociales: el paradigma de la complejidad”. Investigación realizada por el Departamento de Didáctica de la Matemática y las Ciencias Experimentales de la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en:

[http://www.ipes.anep.edu.uy/documentos/curso\\_dir\\_07/modulo4/.../paradigma.pdf](http://www.ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/.../paradigma.pdf) Visitado en Noviembre 2010

**EHEVERRÍA, R.** (1994) *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones S.A. Santiago

**FLORES, F.** (1994) *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Ediciones S.A

**GARCÍA CANCLINI, N.** (1985) "Gramsci con Bourdieu" en *Revista Nueva Sociedad*. Nº 71

**GOMEZ MOMPEAN, M. y LORCA SOTO, A.** (2005) "Origen Moderno de la RSE" en *El Desarrollo de la PRL a Través de la Implantación de la Norma SGE21:2005 como Sistema de Gestión Ética y Responsabilidad Social Empresarial*. Disponible en: <http://www.acosomoral.org/pdf/sevilla06/0367.pdf>  
Visitado en Diciembre 2011

**GORROCHATEGUI, N.** Crisis y Responsabilidad Social Empresaria (RSE) Agenda internacional y perspectivas de evolución para la Argentina.  
Disponible en:  
<http://www.redunirse.org/files/Crisis%20y%20Responsabilidad%20Social%20Empresaria%20-%20Nora%20Gorrochategui.pdf> Visitado en junio 2011

**INFORMATION TECHNOLOGY MAGAZINE** (2009) ¿Por qué Globant?  
Disponible en: <http://www.slideshare.net/msciutto/globant-it> Visitado en Octubre 2011

**KREIMER, P. Y THOMAS, H.** (2004) *Seminario-Taller de Tesis. Materiales para la elaboración del proyecto*. FLACSO. Buenos Aires (mimeo)

**LÓPEZ NOREÑA, G.** (2010) "La tercera reorganización conceptual en Morin o la reforma paradigmática. Camino final hacia el pensamiento complejo"; en *Morin y el método. Consolidación de su corpus teórico: una lectura desde el paradigma ecológico*. Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros/2010e/825/MORIN%20Y%20LA%20REFORMA%20PARADIGMATICA.htm> Visitado en Noviembre 2010

**MASSARE, B. y PERNAS, M** (2008) “*¿Por qué Globant?*” en *Information Technology magazine*

**MASSONI, S y MASCOTTI, M.** (1999) “Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar”, en *Anuario de Sociología*, vol.1. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencia Política y RR.II., UNR.

**MASSONI, S** (2007) *Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido*. Ed. Homo Sapiens.

**MATURANA, H. y VARELA, F.** (1998) *El árbol del conocimiento*. Ed. Universitaria, Santiago

**OROZCO GOMEZ, G.** (2000) “Implicancias políticas y pedagógicas de la investigación cualitativa”, en *La investigación en comunicación desde la perspectiva comunicativa*

**PALADINO, M y MOHAN, A.** (2002) *Tendencias de la RSE en Argentina*. Documento de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral. Impreso en A.C.E. S., Pilar (Derqui), Buenos Aires. Disponible en:

[http://www.ghedinconsultora.com.ar/PUBLICACIONES\\_FILE/ARGENTINA-TENDENCIA-RSE-PYMES.pdf](http://www.ghedinconsultora.com.ar/PUBLICACIONES_FILE/ARGENTINA-TENDENCIA-RSE-PYMES.pdf) Visitado en Enero 2011

**RITTER, M.** (2008) *Cultura Organizacional*. La Crujia, BsAs

**SANTOS HERNANDEZ, V.** (2009) “La industria del software. Estudio a nivel global y América Latina” en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Nº 116, 2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/09/vsh.htm> Visitado en Octubre 2011

**TOLEDO, E. y COMBA, S.** (2008) “Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación” en *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año V, Número 11

**VALOR, M.** (2001) “Responsabilidad Social de la Empresa, marketing de relaciones y política de Recursos Humanos: el gasto social de la empresa” en *Papeles de Ética, Economía y Dirección* Nº 6. Disponible en: <http://www.eticaed.org/15.Valor01.pdf> Visitado en junio 2011

**DESCONOCIDO** (2007) La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/1264122/Industria-del-Software-en-Argentina-megapost.html> Visitado en Octubre 2011

**DESCONOCIDO** (2004) El software argentino busca su despegue definitivo. Universia Knoledge. Disponible en: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=749> Visitado en Octubre 2011

**DESCONOCIDO** (2008) Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007 en *RGSA – Revista de Gestión Social Ambiental*. Vol. 2, Nº3. Disponible en: <http://www.revistargsa.org/ojs/index.php/rgsa/article/viewFile/92/46> Visitado en Octubre 2011

**Sitios web:**

**IRSE (Instituto de Responsabilidad Empresaria)** “Origen de la Responsabilidad Social Empresarial” en *¿Qué es la RSE?* Disponible en: <http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/rse.html> Visitado en Noviembre 2010

**COLABORADORES DE WIKIPEDIA.** Globant. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2011 Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Globant&oldid=51351894> Visitado en diciembre del 2011

**PAGINA OFICIAL DE GLOBANT** Corporate Social Responsibility.

Disponible en:

[http://www.globant.com/Content/Company/Corporate\\_Social\\_Responsability/](http://www.globant.com/Content/Company/Corporate_Social_Responsability/) Visitado en Febrero 2011

**BLOG DE MARIANA RIVA** Globant. Disponible en:

<http://marianariva.blogspot.com/2008/09/globant.html> Visitado en Febrero 2011

### **Periódicos digitales y medios de comunicación:**

**CLARÍN** (2007) ¿Quiere retener a sus empleados? ¡Haga que se diviertan!

Disponible en: <http://www.ele-ve.com.ar/Quiere-retener-a-sus-empleados.html> Visitado en Octubre 2011

**TN** (2008) “Martín Migoya, Globant CEO” en *Argentina para Armar*.

Disponible en: [http://www.youtube.com/watch?v=Fd3qbptb\\_u4](http://www.youtube.com/watch?v=Fd3qbptb_u4) Visitado en Octubre 2011

**ESPACIO LIVING** (2008) Un espacio para mentes creativas. Disponible en:

<http://www.espacioliving.com/989751> Visitado en Octubre 2011

**I PROFESIONAL.COM** (2011) La argentina Globant se convirtió en caso de

estudio en Harvard. Disponible en: [http://management.iprofesional.com/notas/114918-](http://management.iprofesional.com/notas/114918-La-argentina-Globant-se-convirti-en-una-caso-de-estudio-en-Harvard)

[La-argentina-Globant-se-convirti-en-una-caso-de-estudio-en-Harvard](http://management.iprofesional.com/notas/114918-La-argentina-Globant-se-convirti-en-una-caso-de-estudio-en-Harvard) Visitado en

Octubre 2011

**CLARÍN** (2011) Qué estudian las escuelas de negocios extranjeras de las

empresas argentinas. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/empleos/escuelas-](http://www.ieco.clarin.com/empleos/escuelas-negocios-extranjeras-empresas-argentinas_0_489551317.html)

[negocios-extranjeras-empresas-argentinas\\_0\\_489551317.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/escuelas-negocios-extranjeras-empresas-argentinas_0_489551317.html) Visitado en Octubre

2011

**TERRA NOTICIAS** (2010) La argentina Globant prevé una expansión para el 2011. Disponible en: <http://noticias.terra.es/2010/economia/1125/actualidad/entrevista-la-argentina-globant-preve-una-expansion-para-2011.aspx> Visitado en Octubre 2011

**CANAL AR** (2007) Global Services premió a Globant como revelación mundial. Disponible en: <http://www.canal-ar.com.ar/noticias/noticiamuestra.asp?Id=4143> Visitado en Octubre 2011

**INFO 341** (2009) Los próximos pasos de Globant en la región. Disponible en: <http://www.info341.com.ar/actualidad/nota.php?seccion=actualidad&id=13201> Visitado en Octubre 2011

**CANAL AR** (2010) El Gobierno porteño y Globant promueven empleos de IT. Disponible en: <http://www.canal-ar.com.ar/Noticias/Noticiamuestra.asp?Id=9325> Visitado en Octubre 2011

**CHACO DÍA POR DÍA** (2010) Chaco proyecta un Laboratorio de Capacitación Informática. Disponible en: <http://www.chacodiapordia.com/noticia.php?n=56529> Visitado en Octubre 2011

**EL ECO DIGITAL** (2011) La empresa Globant, junto al Municipio y la Cepit, lanzó un programa de formación para jóvenes. Disponible en: <http://www.eleco.com.ar/noticias/Inter%C3%A9s-General/145106:4/La-empresa-Globant.-junto-al-Municipio-y-la-Cepit.-lanz%C3%B3-un-programa-de-formaci%C3%B3n-para-los-j%C3%B3venes.html> Visitado en Octubre 2011

**CAI BUENOS AIRES** (2010) Globant presentó a los primeros graduados de TesteAR. Disponible en: [http://cai.mdebuenosaires.gov.ar/system/objetos.php?id\\_prod=1326&id\\_cat=126](http://cai.mdebuenosaires.gov.ar/system/objetos.php?id_prod=1326&id_cat=126) Visitado en Octubre 2011

**LA VOZ DE TANDIL** (2011) Se puso en marcha el Programa “TesteAR Tandil”. Disponible en: [http://www.lavozdetandil.com.ar/ampliar\\_nota.php?id\\_n=28843](http://www.lavozdetandil.com.ar/ampliar_nota.php?id_n=28843)  
Visitado en Octubre 2011

**EL PAIS DIGITAL** (2010) Desarrollador de software a medida llega a Uruguay. Disponible en: <http://www.elpais.com.uy/100324/pecono-478430/economia/Desarrollador-de-software-a-medida-llega-a-Uruguay/> Visitado en Octubre 2011

**DIARIO NORTE** (2010) Globant producirá desde el Chaco software para las multinacionales más grandes del mundo. Disponible en: <http://www.diarionorte.com/noticia.php?numero=53413> Visitado en Octubre 2011

**DE TODO UN POCO** (2010) ...y finalmente llegó Globant. Disponible en: <http://dtunpoco.com.ar/y-finalmente-llego-globant/> Visitado en Octubre 2011

**LA NACIÓN** (2011) Globant se expande en EE.UU con la compra de otra tecnológica. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1394261-globant-se-expande-en-eeuu-con-la-compra-de-otra-tecnologica> Visitado en Octubre 2011

**PÁGINA 12** (2011) Estamos listos. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/cdigital/31-173527-2011-08-02.html> Visitado en Octubre 2011

**LA VOZ** (2011) Cristina desde un pelotero, en la inauguración de las nuevas oficinas de Globant. Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/noticias/tecnologia/cristina-desde-pelotero-inauguracion-nuevas-oficinas-globant> Visitado en Octubre 2011

**EMISORA DEL EJÉRCITO DE COLOMBIA** (2010) La empresa argentina Globant invierte en Colombia 2 millones U\$D. Disponible en: <http://www.emisoraejercito.mil.co/?idcategoria=7833> Visitado en Octubre 2011

**TM NEWS** (2010) Argentina Globant prevé expansión 2011, mira a Nasdaq.

Disponible en:

[http://cl.news.yahoo.com/s/reuters/101125/tecnologia/internet\\_tecnologia\\_argentina\\_globant](http://cl.news.yahoo.com/s/reuters/101125/tecnologia/internet_tecnologia_argentina_globant)

1 Visitado en Octubre 2011

**ASOCIACIÓN EMPRESARIA DE ROSARIO** (2010) Globant duplica su presencia en Rosario e incorpora más de 100 empleados. Disponible en:

<http://www.aer.org.ar/globant-duplica-su-presencia-en-rosario-e-incorpora-mas-de-100->

[empleados/](http://www.aer.org.ar/globant-duplica-su-presencia-en-rosario-e-incorpora-mas-de-100-) Visitado en Octubre 2011

**INFO NEGOCIOS** (2009) Globant sumará 100 empleados en Córdoba (sólo reclutan a la “elite intelectual” de cada ciudad). Disponible en:

<http://www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=17901&nprt=1> Visitado en Octubre 2011